

# BeWL



Nachschat: Professorenporträts der «Altgedienten»

Teamarbeit: Virtuell und handfest

Fachgespräch: Aus einem mittelständischen Familienunternehmen

Forschung: Nachhaltigkeit und Unternehmensbewertung

«Der richtige Ort für mein Fachwissen:  
Eines der weltweit innovativsten  
Postunternehmen.»

Die Schweizerische Post bewegt mit dynamischen Mitarbeitenden und neuester Technologie. Täglich, in der Schweiz und weltweit. Möchten auch Sie etwas bewegen? Dann kommen Sie zu uns.

**Die Schweizerische Post. Menschen, die bewegen.**  
[www.post.ch/jobs](http://www.post.ch/jobs)

**DIE POST** 

Wir freuen uns, Ihnen in diesem Heft wieder zwei neue Dozierende vorzustellen. Frau Dr. Elena Hubschmid kehrt im Rahmen eines Lehrauftrags an ihre Alma Mater zurück und Prof. Dr. Oliver Krancher bekleidet seit dem letzten Semester eine Assistenzprofessur im Bereich Wirtschaftsinformatik.

Schon lange ist es her, dass meine Kollegen, Artur Baldauf, Claudio Loderer und Thomas Myrach den akademischen Karrierepfad eingeschlagen haben. Altersbedingt war es ihnen bislang verwehrt, sich in diesem Heft vorzustellen, denn ihr Amtseintritt datiert vor der Gründung des Semesterblatts. Dies soll nun aber nachgeholt werden. Sie teilen uns mit, was sie in ihrer Zeit in Bern bewegt hat und was sie weiter beschäftigt.

Vielleicht haben die Drei aber auch heimlich still und leise bereits einen zweiten Karrierepfad eingeschlagen – vielleicht ja den des «Effektiven Altruismus». Was hiermit gemeint ist, darüber klärt uns unsere Berner Studierende Rita Fleer auf. Sie ist Mitbegründerin von «The High Impact Network» in Bern. Ihr Beitrag zeigt auf, dass «die Welt verbessern» und «Geld verdienen» kein Widerspruch sein muss.

Einigkeit herrscht aber wohl darin vor, dass beides, Geld verdienen und Gutes tun, oftmals im Team viel besser geht als alleine. Ein im Jahr 2010 in der Zeitschrift «Science» erschienener Beitrag zeigt auf, dass es sie tatsächlich gibt – die Gruppenintelligenz («collective intelligence»). Ja es ist wahr, Gruppenintelligenz ist mehr als die aufsummierte Intelligenz der Gruppenmitglieder – sofern diese über eine sogenannte «soziale Sensitivität» verfügen. Als Leser werden Sie dies gut nachvollziehen können, wenn sie den Bericht einer Berner Studierendengruppe über ihre Gruppenarbeitserfahrung während ihres BWL-Studiums lesen. Doch was, wenn Gruppen aufgrund geografischer Distanz in sogenannten virtuellen Teams zusammenarbeiten müssen und somit die Möglichkeit des direkten sozialen Austausches begrenzt ist. Worauf kommt es dann an? Dies hat Dr. Paul Meyer im Rahmen seiner Dissertation erforscht und er berichtet über einige seiner Ergebnisse.

Weiterhin erhalten Sie wiederum interessante Einblicke in die Auslandssemester und Berufserfahrungen unserer Berner Studierenden.

Abgerundet wird das Heft mit einem Beitrag meines Kollegen Markus Arnold vom Institut für Unternehmensrechnung und Controlling (IUC). Er berichtet von den Ergebnissen eines seiner Forschungsprojekte, das die Effekte des Reportings von Nachhaltigkeitsaspekten im Jahresabschluss beleuchtet.



Vielleicht entdecken Sie hier ja einige interessante Parallelen zum «The High Impact Network».

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihr Jens Dibbern  
Sprecher des Departements BWL  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen  
Fakultät der Universität Bern

Editorial	1
<b>Informationen</b>	
Nachrichten aus dem Departement	3
Dr. Elena Hubschmid – Lehrauftrag für die Veranstaltung Intercultural Human Resource Management (IHRM)	4
Institut für Wirtschaftsinformatik – Prof. Dr. Oliver Krancher ist neuer Assistenzprofessor in der Abteilung Information Engineering	6
Zwischenstand:	
Prof. Dr. Artur Baldauf	8
Prof. Dr. Thomas Myrach	10
Prof. Dr. Claudio Loderer	12
<b>Studium</b>	
Die Welt verbessern mit Banking? Rita Fleer von THINK im Interview	14
Virtuelle Teamarbeit in Forschung und Lehre: Von A wie Awareness bis Z wie Zusammenarbeit	16
«Wir zogen alle an einem Strang, interessanterweise nie am gleichen!» Eine intensive Gruppenarbeitserfahrung im Rahmen der Vorlesung New Venture Strategy	18
Paris, Paris Zwei Erasmus-Studierende in der französischen Hauptstadt	20
<b>Praxis</b>	
Online Marketing, das durch den Magen geht Berufseinstieg bei Lunchgate	24
Wunder geschehen nicht von heute auf morgen Urs Nussbaum im Fachgespräch	26
<b>Forschung</b>	
Nachhaltigkeit und Unternehmensbewertung Forschungsbericht zu einer experimentellen Studie von Prof. Dr. Markus C. Arnold	30
Publikationen	34

## Auszeichnungen

Lucia Malär, Assistenzprofessorin im Bereich Marketing an der Universität Bern, erhält den mit 25 000 dotierten Marie Heim-Vögtlin-Preis 2013 des Schweizerischen Nationalfonds. Der SNF würdigt mit dem Preis die wissenschaftliche Arbeit und Karriereentwicklung von Forscherinnen, die einen Marie Heim-Vögtlin-Beitrag erhalten haben.

Anlässlich der Verleihung des Marie Heim-Vögtlin-Preises 2013 an Lucia Malär, Assistenzprofessorin Marketing, hat die Universität Bern zusammen mit dem Schweizerischen Nationalfonds und dem WISO-Mentoring-Programm am 1. November 2013 eine Veranstaltung zum Thema «Job-Sharing in der Akademie und Praxis» organisiert.

Oliver Strubs Masterarbeit zum Thema «Die Selektion aktiver Vermögensverwalter durch institutionelle Anleger» über die Leistung externer Vermögensverwalter für schweizerische Pensionskassen erhielt den Schmeller-Preis 2013 der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft des Kantons Bern (VWG) in der Kategorie BWL. Diese Masterarbeit wurde am Institut für Finanzmanagement unter der Leitung von Prof. Dr. Urs Wälchli verfasst.

Der mit CHF 2000 dotierte Walter Wasserfallen-Preis wurde im Januar 2014 vom Institut für Finanzmanagement (IFM) an Fabian Schmid für seine Masterarbeit zum Thema «Zusammenhang zwischen dem Equity-Beta und Accounting-Risikogrössen – eine Pilotstudie» verliehen.

## Neue Lehraufträge

Dr. Olivier Blattmann übernimmt im Frühjahressemester 2014 zum zweiten Mal den Lehrauftrag für die Lehrveranstaltung «Online-Marketing und -Vertrieb». Olivier Blattmann hat nach der Promotion am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) ein eigenes Internet-Beratungsunternehmen gegründet und sich über die Kantonsgrenzen hinaus einen Namen als Online-Marketing-Experte gemacht. Dank seinem engen Kontakt sowohl zur Wissenschaft und Forschung, wie auch zur unternehmerischen Praxis, gelang es ihm, für die erste Berner Marketing Konferenz hochkarätige Referenten zu gewinnen.

Die Universitätsleitung hat der Schaffung einer Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit am IWI zugestimmt, für welche Dr. Matthias Stürmer die Federführung innehaben wird. Die Wissensbereiche von Open Source Software, Open Data, Open Government und Netzpolitik sollen in den nächsten Jahren mit besonderer Aufmerksamkeit analysiert und das Fachgebiet der Digitalen Nachhaltigkeit in Forschung und Lehre gestärkt werden. In diesem Rahmen konzipiert Matthias Stürmer aktuell eine neue Lehrveranstaltung, die den Titel

«Open Data: Datenmanagement und Visualisierung» tragen wird und Bachelor- und Masterstudierenden im Frühjahrssemester 2014 angeboten wird.

## Kompetenznetzwerk Digitale Information

Am 11. Dezember 2013 fand die offizielle Konstituierung des Kompetenznetzwerks Digitale Information der Universität Bern statt. Im Rahmen dieses Netzwerkes forschen Prof. Dr. Hanna Krasnova und Prof. Dr. Edy Portmann gemeinsam mit Prof. Dr. Tara Andrews der Philosophisch-historischen Fakultät unter anderem an Themen wie Digital Humanities, Privacy und Sustainability, Intellectual Property, Human-Computer Interaction, Social Media und eLearning. Unterstützt wird das Kompetenznetzwerk dabei von der Schweizerischen Post.

## Informationswoche für Masterstudiengänge

Vom 10.–14. März 2014 findet an der Universität Bern die Informationswoche für Studieninteressierte (Master) statt. Informationsveranstaltungen zu den BWL-Masterstudiengängen werden am 11. und 12. März durchgeführt. Weitere Informationen sind unter [www.bwl.unibe.ch](http://www.bwl.unibe.ch) sowie unter [www.infostelle.unibe.ch](http://www.infostelle.unibe.ch) in der Rubrik «Studieninteressierte»/«Infotage» ersichtlich.

## Weitere Informationen

Prof. em. Dr. Norbert Thom beendete am 14. November 2013 mit einer Abschiedsvorlesung seine Gastprofessur im deutschsprachigen Studiengang der rumänischen Exzellenz-Universität Babes Bolyai (BBU) in Klausenburg (Cluj-Napoca/Rumänien). Thom unterrichtete rund sechs Jahre lang im Masterprogramm das Fach Organisationsmanagement. Parallel dazu förderte er die rumänische Nachwuchswissenschaftlerin Dr. Diana Pitic, die jetzt seine Lehraufgaben übernommen hat.

# Dr. Elena Hubschmid – Lehrauftrag für die Veranstaltung Intercultural Human Resource Management (IHRM)

Mit der Thematik rund um Personalführung im interkulturellen Kontext kam Dr. Elena Hubschmid bereits gegen Ende ihres Masterstudiums an der Universität Bern in Kontakt. Seither hat sie Ihre Kenntnisse auf diesem Gebiet weiter gefestigt und dabei unter anderem von beruflichen Erfahrungen profitieren können. Interkulturellen Herausforderungen im Privat- und Geschäftsleben begegnet sie in fließendem Berndeutsch, Deutsch, Französisch, Englisch oder Russisch. *Von Pascal Müller*



**BeWL: Frau Dr. Hubschmid, Sie sind bereits seit einiger Zeit an der Universität Bern. Bitte erzählen Sie uns etwas über Ihren bisherigen Werdegang und Ihr Hauptforschungsgebiet.**

Elena Hubschmid: Ich bin gebürtige Moskauerin und mittlerweile schweizerisch-russische Doppelbürgerin. Bis 2006 habe ich an der Moscow State University Business and Public Administration studiert. Einen Teil des Bachelorstudiums absolvierte ich an der Villanova University in Pennsylvania, USA. Gleichzeitig habe ich an der School of Translation an der Moscow State University eine zusätzliche Ausbildung als Dolmetscherin in Business Englisch-Russisch abgeschlossen. Parallel dazu habe ich Deutsch und Französisch gelernt. Im Februar 2007 bin ich in die Schweiz gekommen und habe im März 2007 mein Masterstudium an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern aufgenommen, welches ich nach drei Semestern erfolgreich abschliessen konnte. Gegen Ende meines Masterstudiums arbeitete ich zwei Monate am Institut für

Organisation und Personal (IOP) als Hilfsassistentin. Am IOP war ich zuallererst in die Aktualisierung des Vorlesungsskriptes «Intercultural Human Resource Management» involviert. Ich habe diese Vorlesung später während meines Doktorates betreut und halte nun diese Vorlesung im Rahmen des Lehrauftrages selber. Die Vorlesung IHRM habe ich von Prof. em. Dr. Norbert Thom übernommen und sie findet nun im Frühjahrssemester 2014 bereits zum zweiten Mal unter meiner Leitung statt.

Interkulturelles Personalmanagement ist ebenfalls mein Hauptforschungsgebiet. Ich bin jedoch zurzeit primär in der Praxis engagiert. Ich arbeite bei einem internationalen Industrieunternehmen in Zürich (Angst + Pfister AG) und bin dort für Onboarding und Entwicklung neuer Mitarbeitenden in neun Ländern zuständig. Ich reise viel und bin somit mit IHRM in der Praxis täglich konfrontiert. Zusätzlich bin ich für alle wissenschaftlichen Projekte bei Angst + Pfister AG zuständig.

**BeWL: Was hat Sie am Lehrauftrag für IHRM an der Universität Bern besonders gereizt?**

E. H.: Die Universität Bern ist meine Schweizer Alma Mater und Bern meine zweite Heimat. Mir war klar, dass ich nach der Promotion in die Praxis wechseln möchte. Mein Wunsch, die gelernten Theorien und die aufgestellten Hypothesen in der Praxis zu testen war zu gross. BWL ist schlussendlich eine praxisorientierte Wissenschaft. Doch wollte ich auf keinen Fall den Link zur

Uni verlieren, denn das Dozieren und der Austausch mit Studierenden haben mir schon immer grossen Spass bereitet. Ich wollte nicht nur mein Wissen weitergeben, sondern auch von meinen Studierenden lernen. So bleibt man am Puls der Zeit, wenn man weiss, wie die junge Generation denkt und tickt. Dies ist auch für den täglichen Berufsalltag sehr wichtig.

**BeWL: Welche zentralen Einsichten wollen Sie den Studierenden vermitteln?**

E. H.: Die Vorlesung vermittelt die Besonderheiten des Personalmanagements im interkulturellen Kontext. Studierende lernen anhand von Theorien die Komplexität des IHRM zu erkennen und dessen Wichtigkeit für den Berufsalltag zu verstehen. Des Weiteren lernen sie, wie sie die Besonderheiten des IHRM im eigenen Verhalten berücksichtigen können.

**BeWL: Welche Erwartungen haben Sie an die Studierenden?**

E. H.: Die Studierenden sollten Offenheit und Interesse gegenüber anderen Kulturen mitbringen sowie den Wunsch, mehr über die kulturellen Besonderheiten im Managementverhalten zu erfahren und deren Einfluss auf das operationelle und strategische Geschäft im Unternehmen zu verstehen. Sie müssen überdies tolerant sein und kosmopolitisch orientiert. Ich habe bereits erlebt, dass Studierende diese Persönlichkeitsmerkmale erst während der Vorlesung entwickeln beziehungsweise schärfen. Darüber freue ich mich jedes Mal,

denn solche Eigenschaften sollte ein universitäres Studium fördern. Weiter ist die gute Beherrschung der englischen Sprache eine Voraussetzung. Unter meinen Studierenden sind jeweils viele Austausch- und Erasmusstudenten zu finden. Den Mix aus internationalen und schweizerischen Studierenden finde ich gut und nützlich, da ich mit meinen Studierenden einen interaktiven Austausch pflege.

**BeWL: Welche Tipps geben Sie den Studierenden für die Prüfungsvorbereitung in Ihrem Fach?**

E. H.: Sie sollten nicht versuchen, den behandelten Stoff auswendig zu lernen, sondern die Zusammenhänge verstehen und versuchen, eine praktische Lösung für ein beschriebenes Problem zu erarbeiten und dabei auf die Theorien als Hilfs- und Argumentationsinstrument zurückzugreifen.

**BeWL: Welches sind Ihrer Meinung nach Vorzüge der BWL in Bern?**

E. H.: Nebst der hervorragenden Betreuung bei akademischen

Arbeiten, sehe ich ein Vorteil insbesondere in der grossen Flexibilität bei der Studiengestaltung sowie auch beim Ablegen der Prüfungen, da jeweils mehrere Prüfungstermine zur Auswahl stehen. Ich begrüsse auch die Vielfalt an englischen Studiengängen und die hohe Qualität der Dozierenden. Dementsprechend befindet sich die Lehre in Bern auf einem äusserst hohen Niveau.

**BeWL: Welche ausserfachlichen Interessen und Freizeitbeschäftigungen haben Sie?**

E. H.: Ich bin anerkannte Referentin bei vielen Veranstaltungen zu Themen im Bereich Marketing und Personalwirtschaft. Öffentliche Auftritte vor grossem Publikum waren schon immer eine Art Hobby für mich. Ich hatte die Ehre, an der Promotionsfeier im Herbstsemester 2012 die Promotionsrede im Namen aller Absolventinnen und Absolventen zu halten. Ich habe mich sehr gefreut, dass ich mich an der Promotionsfeier nicht von der Universität Bern verabschieden musste, sondern sich mit der Übernahme der Lehr-

veranstaltung IHRM eine neue Chance ergab.

In meiner Freizeit spiele ich gerne Klavier und bin leidenschaftliche Skifahrerin. 2012 habe ich nach drei Knieoperationen das grosse Comeback auf die Piste geschafft, worüber ich mich sehr gefreut habe. Darüber hinaus interessiere ich mich sehr für philosophische Fragestellungen des Existentialismus. Bücher von verschiedenen Autoren dieser philosophischen Denkrichtung sind meine Lieblingsbettlektüre.

# Adaptive thinkers

BearingPoint consultants understand that the world of business changes constantly and that the resulting complexities demand intelligent and adaptive solutions. Our clients in commerce, finance and government enjoy real results when they work with us. We offer industry-based management skills, functional expertise and the ability to adapt strategic insights to individual challenges. These qualities have led to long-standing relationships with many of the world's leading commercial organisations. Why not join us?

**Have a look at our open position on [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com) and send your application to [talents@bearingpoint.com](mailto:talents@bearingpoint.com)**



**BearingPoint®**

# Institut für Wirtschaftsinformatik – Prof. Dr. Oliver Krancher ist neuer Assistenzprofessor in der Abteilung Information Engineering

Seit 2010 forscht Professor Dr. Oliver Krancher an der Universität Bern. Im vergangenen Herbstsemester hat er erstmals die Vorlesung «Management von Geschäftsprozessen» des Bachelorstudiums gehalten. Wie er seine praktischen Erfahrungen für seine akademische Weiterbildung nutzte und womit er sich beschäftigt, wenn er sich nicht mit Software-Teams auseinandersetzt, erzählt er im Interview. *Von Pascal Müller*



**BeWL: Herr Professor Krancher, Sie sind nun bereits einige Jahre an der Universität Bern. Was haben Sie vorher gemacht und mit welchen Themen beschäftigen Sie sich im Rahmen Ihrer Forschung?**

Oliver Krancher: Ich habe an der Universität Regensburg Wirtschaftsinformatik studiert. Am Ende meines Studiums war ich mir recht sicher in dem Wunsch, eine akademische Karriere einzuschlagen. Da mich im Studium die Professoren mit Praxiserfahrung im Lebenslauf besonders begeistert hatten, zog es mich vor meiner Promotion zunächst in die IT-Beratung. Ich arbeitete knapp drei Jahre für Accenture. Mein letzter grosser Einsatz war ein Outsourcing-Projekt bei einem Automobilhersteller. Wir sollten innerhalb weniger Monate die Wartung von Software-Systemen des Automobilherstellers von einem eingespielten Expertenteam übernehmen. Mein Team bestand dabei zu einem Drittel aus Deutschen und zu zwei Dritteln aus Indern, die von Pune aus die komplexen Softwaresysteme für die Gewährleistungsabwicklung verstehen mussten. Das

Wissen über diese komplexen Softwaresysteme aufzunehmen war eine Herausforderung – für die indischen Mitarbeitenden, aber auch für die deutschen, obwohl sie über Monate hinweg eng mit dem Expertenteam interagieren konnten und bestens über die Technologien Bescheid wussten.

Die Erfahrungen aus diesem Projekt haben meine Dissertation inspiriert. Ich kam dafür an die Universität Bern, weil ich hier mit Professor Dibbern einen Outsourcing-Experten als Betreuer gewinnen konnte. Zudem verbrachte ich während meiner Dissertation vier Monate als Gastforscher an der Georgia Tech University in Atlanta, USA. Das waren intensive Monate, in denen ich nicht nur gemeinsam mit Spezialisten meine Forschung weiterentwickelte, sondern auch in PhD-Kursen am hohen Niveau der wissenschaftlichen Ausbildung teilhaben konnte.

In meiner Forschung begleitete ich – nun als neutraler Beobachter – Outsourcing-Projekte bei einer Schweizer Bank durch die heisse Phase der ersten Monate. Ich wollte verstehen, wie man die Lernprozesse der Dienstleister-Mitarbeitenden wirksamer gestalten kann und was der Kunde – in diesem Fall die Schweizer Bank – dafür tun kann. Die Ergebnisse legen nahe, dass es in diesen Projekten nicht so sehr darum geht, die richtigen Informationen verfügbar zu machen, sondern vor allem darum, die Dienstleister-Mitarbeitenden mit passenden Aufgaben zu schulen. Tatsächlich wird in Outsourcing-

Projekten jedoch häufig eher auf die Dokumentation von Wissen als auf aufgabenbasiertes Training gesetzt. Das kann dann zu Abwärtsspiralen aus mässigem Lernfortschritt, schwindendem Vertrauen und sinkender Hilfsbereitschaft führen. Das Management des Kunden kann solche Abwärtsspiralen verhindern und dadurch Mehrkosten in Millionenhöhe vermeiden. In meiner Forschung befasste ich mich also mit der Gestaltung und Steuerung von Wissensprozessen in Software-Teams.

**BeWL: Worin lag dann Ihre Motivation, sich nach Ihrer Promotion für die Assistenzprofessur in Bern zu bewerben?**

O. K.: Eine Motivation lag darin, hier weiter mit Kollegen zusammenarbeiten zu können, mit denen ich Forschungsinteressen teile. Daneben habe ich in den vergangenen drei Jahren die Universität Bern als Ort hervorragender Entwicklungsmöglichkeiten für Forschende und Studierende zu schätzen gelernt. Es gibt hier sehr gute Weiterbildungsangebote, beispielsweise in Hochschuldidaktik und Curriculumentwicklung. Nachdem ich selbst drei Jahre lang Lernprozesse erforscht habe, freue ich mich über Bemühungen, die Gestaltung von Wissensprozessen nicht nur der Intuition von Dozierenden zu überlassen. Zudem gefällt meiner Frau und mir das Leben in Bern sehr gut.

**BeWL: Welche Lehrveranstaltungen werden Sie übernehmen? Welche Kerninhalte möchten Sie den Studierenden vermitteln?**

O. K.: Ich werde voraussichtlich drei Lehrveranstaltungen anbieten. Im Bachelor übernehme ich die Veranstaltung «Management von Geschäftsprozessen». Im Rahmen dieser Veranstaltung lernen Studierende, Geschäftsprozesse zu modellieren und zu analysieren. Sie erfahren aber auch, dass Geschäftsprozesse mehr sind als mechanistische Systeme, die sich mit ausgefeilten Tools optimieren lassen. In der Masterveranstaltung «Enterprise Software-as-a-Service (SaaS) Lab» sollen Studierende Erfahrungen mit SaaS-Angeboten wie etwa Salesforce.com machen. Dabei sollen sie einerseits grundlegende Theorien der Wirtschaftsinformatik am Beispiel der neuen Technologie SaaS verstehen. Andererseits sollen sie in der Veranstaltung auch die Möglichkeit haben, Erfahrungen im konkreten Einsatz von IT für betriebliche Problemstellungen zu machen. Damit adressieren wir das Bedürfnis vieler Studierender, «Hands-on» Erfahrungen mit IT zu sammeln, ohne dass sie dabei über tiefe Programmierkenntnisse verfügen müssen. Eine dritte Lehrveranstaltung wird voraussichtlich das «Praktikum: Qualitative Forschung» sein. Studierende arbeiten häufig im Rahmen von Bachelor- oder Masterarbeiten das erste Mal mit qualitativen Forschungsmethoden. Sich in ein neues Thema einzuarbeiten und dabei gleichzeitig eine Forschungsmethode das erste Mal anzuwenden ist anspruchsvoll. In

dieser Lehrveranstaltung haben Studierende die Möglichkeit, Techniken qualitativer Forschung zu üben, bevor sie sie für ihre Abschlussarbeit benötigen.

**BeWL: Welche Ansprüche stellen Sie an die Studierenden?**

O. K.: Die Lernforschung zeigt, dass Studierende – genau wie Softwareingenieure – kaum Nutzen aus der Aufnahme von Informationen ziehen. Ich bemühe mich daher, in meinen Lehrveranstaltungen zahlreiche Angebote für die Studierenden zu machen, in denen sie sich an konkreten Fällen aktiv mit Lerninhalten auseinandersetzen können. Mein Wunsch ist, dass die Studierenden diese Angebote nutzen. Dazu gehört, dass sie sich aktiv an Diskussionen beteiligen, Übungsangebote nutzen und mir kritische Fragen stellen. Meine ersten Erfahrungen zeigen, dass die Berner Studierenden selbst in Massenveranstaltungen dazu bereit sind.

**BeWL: Welche Ratschläge von Ihrer Seite gilt es für eine optimale Prüfungsvorbereitung zu beachten?**

O. K.: Ich empfehle, während des Semesters intensiv mitzumachen. Das ist effizienter und effektiver als ein Memorierungsmarathon vor der Prüfung. Ausserdem macht es mehr Spass.

**BeWL: Welche positiven Eigenschaften attestieren Sie der BWL in Bern?**

O. K.: Aus Sicht der Studierenden sehe ich hier vor allem zwei Punkte. Erstens bietet die BWL in Bern ein breites Spektrum an

inhaltlichen und methodischen Strömungen des Fachgebiets an. Das Erleben dieser Vielfalt ist eine gute Ausbildung für die Wissensarbeitenden der Zukunft. Sie werden mit Problemstellungen konfrontiert werden, die ihnen selten den Gefallen tun, mit dem Wissen aus nur einer Unterdisziplin beantwortet werden zu können. Zweitens profitieren die Studierenden in Bern davon, dass die Früchte der didaktischen Weiterbildung des Hochschulpersonals immer mehr bei den Studierenden ankommen, indem moderne, spannende Lehrformen eingesetzt werden.

**BeWL: Wo trifft man Sie ausserhalb des universitären Alltags an?**

O. K.: Ich schalte gerne ab, wenn ich mit meiner Frau durch die Schweizer Berge wandere oder wir Campingurlaub in Europa machen. Seit einigen Jahren ist ausserdem eine Alpenüberquerung mit dem Mountain-Bike fester Bestandteil der Sommerferien. Daneben bin ich begeisterter Musiker, zum Beispiel im Unichor Bern. Vielleicht wäre das auch etwas für die einen oder anderen BWL-Studierenden.

Gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten sind eine lebendige Gründerszene, hohe Innovationsfähigkeit und die nachhaltige Einbettung von Unternehmen in gesellschaftliche und politische Strukturen von höchster Bedeutung. Das Entrepreneurship Center unter der Leitung von Prof. Dr. Artur Baldauf bietet dabei eine optimale Dialogplattform für Studierende und die Öffentlichkeit, sowie für den interaktiven Erfahrungsaustausch mit renommierten Unternehmerpersönlichkeiten.  
*Von Pascal Müller*

**BeWL: Herr Prof. Baldauf, Sie sind mittlerweile über zehn Jahre an der Universität Bern tätig. Was waren die prägendsten Erlebnisse Ihrer Zeit hier in Bern?**

Artur Baldauf: In den Jahren 2000/2001 hat man sich seitens der Universität Bern dazu entschieden, Unternehmensführung als eigenen Fachbereich aufzubauen. Da ich ursprünglich von einer Universität komme, welche geprägt war von etablierten Strukturen, stellte diese erste Phase eine grosse Möglichkeit für mich dar. So hatte ich die Chance, diesen neuen Fachbereich relativ frei gestalten zu können. Darüber hinaus ist das Begleiten junger Menschen, sei es bei Bachelor- oder Masterarbeiten bis hin zu Doktorarbeiten, eindrücklich und für mich persönlich sehr prägend.

Überdies beeindruckten mich die Offenheit der Berner Wirtschaft sowie deren Bereitschaft zur Kooperation. Obwohl es eine gewisse Zeit dauerte bis man sein eigenes Netzwerk aufgebaut hatte oder in einem solchen akzeptiert wurde, erstaunte und beeindruckte mich die unerwartete Zugänglichkeit vieler. Im Allgemeinen war es für mich eine grosse Chance an der Schnittstelle zwischen Akademischem und Praktischem zu arbeiten, denn der direkte Kontakt zur Wirtschaft ist für mich von zentraler Bedeutung.

**BeWL: Was hat Sie dazu bewogen in Bern das Entrepreneurship Center aufzubauen?**

A. B.: Erstens war ich, bin ich und werde ich auch in Zukunft immer davon überzeugt sein, dass «Entrepreneurship» ein zentraler Aspekt ist. In meinem Verständnis umfasst dieser Begriff nicht nur die Unternehmensgründung an sich. Für mich bedeutet «Entrepreneurship» Unternehmertum und Unternehmertum heisst gestalten. Gestalten können sie in einem Grossunternehmen, in einem mittelgrossen Unternehmen und in einem kleinen Unternehmen, aber auch ohne Unternehmen. Im weiteren Sinne kann man Unternehmertum deshalb als eine Geisteshaltung verstehen, die sich durch Innovationsorientierung, Risikobereitschaft und Proaktivität auszeichnet. Durch meinen andauernden Kontakt zur Wirtschaft war mir bewusst, dass man hier nach einer Anlaufstelle zur Vernetzung und Weiterentwicklung unternehmerischer Projekte suchte. Dieses Bedürfnis motivierte mich zum Aufbau eines Entrepreneurship Centers. Dabei galt es zu beachten,

dass man ein solches Unterfangen keineswegs alleine bewältigen kann. Man braucht die Unterstützung vieler verschiedener Menschen, denn erst das Zusammenwirken von Institutionen und Personen treiben ein solches Projekt voran. Ich hatte das Glück, hier an der Universität Bern eine optimale Konstellation vorzufinden.

Im Jahr 2006 verbrachte ich ein Semester in den USA und konnte an einer Universität hautnah miterleben, wie ein solches Entrepreneurship Center aufgezogen wurde. So konnte ich beim Aufbau des Entrepreneurship Centers hier vor Ort in grossem Masse von diesen Kontakten profitieren. Tatsache ist jedoch, dass die Brötchen, die wir hier backen viel kleiner sind als in den USA. Dies deshalb, weil insbesondere auch unsere Ressourcen viel bescheidener sind. So stellt die Akquisition von Drittmitteln eine der primären Herausforderungen im Bereich der Entwicklung dar.

Nach einem vielversprechenden Start ist es uns gelungen, erste Unternehmen für uns zu begeistern, die bereit sind, Mittel zu sprechen. Zwar sind diese Mittel eher bescheiden, dennoch sind es Ressourcen, die uns einen gewissen Freiraum garantieren. Die Akquirierung zusätzlicher finanzieller Mittel wird jedoch auch in Zukunft eine Herausforderung darstellen.

**BeWL: Wie sehen Sie die weitere Entwicklung des Entrepreneurship Centers?**

A. B.: Zurzeit befassen wir uns mit einigen kleineren Projekten. Im Bereich Training sind wir im Begriff Weiterbildungsangebote auf universitärem Niveau zu entwickeln. Mit dem Projekt «CAS» wollen wir ein Studienprogramm für Personen zusammenstellen, die sich auf Entrepreneurship in bestehenden Organisationen spezialisieren möchten.

Aus meiner Sicht ist Entrepreneurship nur bedingt eine betriebswirtschaftliche Aktivität. So kennen sich Wirtschaftsstudenten mit dem Handwerkzeug und Regelwesen der Wirtschaft aus, studiert aber jemand Physik oder Medizin, kann man dieses Wissen nicht voraussetzen. Aus diesem Grund sehe ich die Aktivität der Entrepreneurship-Initiative als zentral an. Die Aufgabe besteht hier jedoch nicht nur im Aufbau einer funktionsübergreifenden



betriebswirtschaftlichen Beziehung – so sollen Beziehungen quer über die Fakultäten an der Universität hergestellt, sowie an der Schnittstelle zur Praxis entwickelt werden.

**BeWL: Könnten Sie sich demnach vorstellen, dieses Projekt gesamtuniversitär aufzubauen oder weiterzuentwickeln?**

A. B.: Zwar wäre diese Überlegung sehr sinnvoll, jedoch habe ich leider nicht die Befugnis, darüber einen Entscheid zu fällen.

Um nochmals auf die Schnittstelle zwischen Praxis und Wissenschaft zurück zu kommen: In den letzten Monaten und Jahren haben wir uns sehr stark mit dieser Thematik beschäftigt. Mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln entwickelten wir den Business Plan vor dem Hintergrund, dass einerseits die Beziehungen zum Umfeld aufgebaut und andererseits in den Fakultäten die Ideen des Unternehmertums gefördert werden sollen. Nicht nur haben wir es mit diesem Projekt geschafft mit allen Berner Fachhochschulen zu kooperieren, sondern auch die InnoBE von uns zu überzeugen und an Bord zu holen.

**BeWL: Was haben Sie sich vorgenommen für die nächsten zehn Jahre an der Universität Bern?**

A. B.: Seit vier Jahren beschäftigen wird uns nun schon mit dem Entrepreneurship Center und ich hoffe nicht, dass es noch weitere zehn Jahre bis zu dessen Vollendung dauern wird. Obwohl man die Zeit meist sträflich unterschätzt, so benötigt die Umsetzung gewöhnlich doch viel mehr Zeit als zuvor angenommen. Deshalb wird es auch in den nächsten Jahren unser Ziel sein, dieses Projekt möglichst erfolgreich zu etablieren und nachhaltig aufzubauen.

**Artur Baldauf**

Artur Baldauf (Doktor der Betriebswirtschaft, University of Economics and Business Administration of Vienna, Österreich) ist Professor für Management und leitet die Abteilung für Management und Entrepreneurship an der Universität Bern, Schweiz.

Gegenwärtig engagiert sich A. Baldauf insbesondere für einen nachhaltigen Aufbau eines «Entrepreneurship Center» an der Universität Bern. Im Speziellen werden dabei Aktivitäten in den Bereichen Lehre, Forschung und Outreach angeboten, mit dem zentralen Ziel eine Plattform für Unternehmerinnen und Unternehmer – und solche, die es werden wollen – aufzubauen.

Vor seiner Ernennung als ordentlicher Professor in Bern war A. Baldauf ausserordentlicher Professor für Marketing an der Universität Wien, Österreich. Artur Baldauf hat unter anderem auch Aufgaben als Visiting Marketing Professor an der Texas Christian University, USA, der University of Economics and Business Administration of Vienna, Österreich und an der Bocconi Universität, Italien wahrgenommen. Seine Forschungs- und Lehrinteressen sind auf das Strategische Management, Strategisches Entrepreneurship und strategisches Management des Aussendienstes bezogen, wobei vor allem verhaltensorientierte Aspekte unternehmerischer Entscheidungen im Zentrum der Analysen stehen. Seine Forschungsarbeiten sind in nationalen und internationalen Forschungszeitschriften erschienen. Artur Baldauf ist sowohl für seine Lehr- als auch Forschungsleistungen ausgezeichnet worden.

Prof. Dr. Myrach lehrt und forscht als Direktor der Abteilung Information Management am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Im Interview nimmt er Stellung zu generellen sowie forschungsspezifischen Entwicklungen und zeigt spannende Aspekte seines Faches auf.

Von Pascal Müller

**BeWL: Herr Prof. Myrach, Sie sind mittlerweile über zehn Jahre an der Universität Bern tätig. Wie haben Sie diese Zeit erlebt?**

Thomas Myrach: Insgesamt war es eine bewegte und aufregende Zeit. Im Vordergrund stehen dabei sicherlich die Irrungen und Wirrungen mit der Einführung des Bologna-Systems. Als ich meinen Job als Professor antrat, war die Entscheidung für das Bologna-System bereits gefallen und wurde gerade umgesetzt. Weil die BWL hierbei vorgeprescht ist, mussten wir uns dann später an die neu geschaffenen Richtlinien der Universität Bern anpassen. In dieser Zeit haben wir immer wieder bis in die Nacht hinein Reglemente diskutiert, redigiert und verabschiedet.

**BeWL: Wie beurteilen Sie die Bologna-Reform aus der Rückschau?**

T. M.: Ich sehe das nicht unkritisch, jedoch insgesamt positiv. An der WISO-Fakultät hatten wir ja bereits ein Kreditpunktesystem, so dass nur die Unterteilung in verschiedene Studienabschlüsse wirklich neu ist. Hier stimmt mich nachdenklich, dass die Flexibilisierung bei den Übergängen zwischen den Bologna-Stufen dazu führt, dass einzelne Studierende gleichzeitig ihr Bachelor- und Masterdiplom in Empfang nehmen. So war das eigentlich nicht gedacht.

**BeWL: Was hat Sie in der Zeit noch bewegt?**

T. M.: Das BWL-Departement hat sich in den letzten zehn Jahren massiv verjüngt. Viele langjährige, verdiente Kollegen sind altersbedingt zurückgetreten. Diese Wechsel haben sehr viel Aufwand verursacht. Wir hatten und haben relativ viele Anstellungskommissionen und auch das Lehrprogramm wurde wiederholt wegen der reglementarischen und personellen Umstellungen angepasst.

---

**«Berufsbilder wie Business Analyst oder Requirements Engineer werden von der Praxis vielfach nachgefragt. Der Bedarf wird von unserem Nachwuchs bei Weitem nicht abgedeckt. Ich kann die Spezialisierung nicht nur wegen der Karriereaussichten mit gutem Gewissen empfehlen. Wirtschaftsinformatik ist spannend und hat viel mehr mit Menschen zu tun, als so manche Studierende glauben.»**

---

**BeWL: Wie haben sich Ihre Lehre und Forschung verändert?**

T. M.: Ich habe den Schwerpunkt E-Commerce bzw. E-Business meines Vorgängers Joachim Griese weiter ausgebaut. Das Innovationspotential von Netzwerktechnologien ist und bleibt ein wesentlicher Lehr- und Forschungsschwerpunkt unserer Abteilung. Grundlegend hat mich der Umgang mit digitalen Informationen immer sehr interessiert. Diesen Aspekt will ich in nächster Zeit verstärkt sichtbar machen. Gerade im letzten Jahr habe ich mich intensiv für die Gründung eines interdisziplinären Kompetenznetzwerks Digitale Information engagiert, das nun im vergangenen Jahr operativ wurde.

**BeWL: Weshalb ein interdisziplinäres Kompetenznetzwerk?**

T. M.: Wirtschaftsinformatik ist von Haus aus ein interdisziplinäres Gebiet, in dem Inhalte der Betriebswirtschaftslehre und jene der Informatik relevant sind. Darüber hinaus habe ich mittlerweile gelernt, dass Fragen des Informationsmanagements nicht nur aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive interessieren, sondern auch in anderen Disziplinen wie der Informationswissenschaft oder der Archivistik relevant sind und dort aus anderen Blickwinkeln betrachtet werden. Die Problematik des Umgangs mit digitalen Informationsmedien erweist sich als ein universelles Problem der modernen Informations- und Wissensgesellschaft und sollte in diesem Sinne angegangen werden.

**BeWL: Welche Herausforderungen sehen Sie für die Zukunft?**

T. M.: Eine grosse Herausforderung ist es, die Attraktivität unseres Faches zu steigern und Studierende dafür zu interessieren. In Bern haben wir keine grundständige Wirtschaftsinformatik, sondern sind eine Vertiefungsrichtung der Betriebswirtschaftslehre. Entsprechend stellen wir eine managementbezogene Sichtweise in den Vordergrund. Dies macht durchaus Sinn, wobei wir aber die technischen Grundlagen nicht aus den Augen verlieren dürfen. Berufsbilder wie Business Analyst oder Requirements-Engineer werden von der Praxis vielfach nachgefragt. Der Bedarf wird von unserem Nachwuchs bei Weitem nicht abgedeckt. Ich kann die Spezialisierung nicht nur wegen der Karriereaussichten mit



gutem Gewissen empfehlen. Wirtschaftsinformatik ist spannend und hat viel mehr mit Menschen zu tun, als so manche Studierende glauben! In meinem Verständnis handelt es sich bei der Wirtschaftsinformatik um eine Organisationslehre für die in der modernen Gesellschaft allgegenwärtigen sozio-technische Arbeitssysteme.

**Prof. Dr. Thomas Myrach**

Prof. Thomas Myrach lebt seit gut 25 Jahren in der Stadt Bern, ohne jemals ein YB-Spiel besucht zu haben. Ausser in Bern war er an den Universitäten Kiel, Aachen und Fribourg tätig. Wenn er nicht über die Wirtschaftsinformatik nachdenkt, ist er gelegentlich an Musikdarbietungen und anderen kulturellen Anlässen anzutreffen. Er kocht gerne für die Familie und für Gäste. Zudem interessiert er sich für authentische Nahrungsmittel und ihre Erzeuger. Er hat erst gegen 40 Skifahren erlernt und muss aufpassen, dass ihm Frau und Sohn nicht davon fahren.

**SBB CFF FFS**

**Bewegen  
Sie mit uns  
die Schweiz.**

Konzepte für Kundinnen und Kunden zu entwickeln. Das begeistert mich. [sbb.ch/jobs](http://sbb.ch/jobs)

Seit mittlerweile 23 Jahren forscht und doziert Prof. Dr. Claudio Loderer an der Universität Bern. Er ist damit der erfahrenste Professor am Departement BWL. Der Direktor des Instituts für Finanzmanagement (IFM) berichtet im Gespräch mit der BeWL von den Entwicklungen der letzten Jahre und zukünftigen Herausforderungen. *Von Pascal Müller*

**BeWL: Herr Professor Loderer, seit Ihrem Amtsantritt im Jahre 1990 haben sich viele Dinge an der Universität verändert.**

**Was waren in Ihren Augen die wichtigsten Änderungen in Bezug auf die Lehre?**

Claudio Loderer: Während meiner Anfangszeit in Bern wurde Betriebswirtschaftslehre (BWL) nach den klassischen deutschen Ansätzen der Betriebsökonomie gelehrt. In der BWL wurde der Fokus also weniger auf praktische Probleme und deren Lösungen gelegt, sondern eher auf Definitionen und Klassifikationen. Somit mussten die Studierenden viel auswendig lernen – ein Ansatz, der mir aus meiner eigenen Studienzeit in Bern in den frühen 70er Jahren bestens bekannt (und verhasst) war. Meine eigene Disziplin, die Finanzwissenschaft, existierte 1990 vorerst nur am Rande: Begriffe wie Kapitalmarkteffizienz (market efficiency), Risiko und Risikomanagement, Derivate oder Capital Asset Pricing Model waren Fremdwörter für die Berner BWL-Studierenden.

**BeWL: Inwiefern werden die Bedürfnisse der Studierenden in Anpassungen in der Lehre miteinbezogen?**

C. L.: In meinen Augen gibt es drei wichtige Entwicklungen. Zum einen betrachten wir unsere Studierenden heute als Kunden und richten die Lehrtätigkeit weitgehend nach deren Bedürfnissen aus. Um das konsequent durchziehen zu können, haben wir vor einiger Zeit mit den anderen Fakultäten die Evaluation unserer Lehrveranstaltungen durch die Studierenden eingeführt. Zum anderen haben wir das Anforderungsniveau unserer Veranstaltungen verändert, um unseren «Kunden» entgegenzukommen. Ich frage mich allerdings, ob wir damit den Studierenden wirklich einen Gefallen tun. Wir wenden viel Zeit und Ressourcen für Studierende auf, denen das Lernen schwerfällt oder die das Studium eigentlich nicht wirklich interessiert. Begabtere und motivierte Studierende hingegen fördern wir nur ungenügend. Schliesslich gilt es, die grössere Bedeutung der englischen Sprache hervorzuheben. Englische Unterrichtsmaterialien stiessen bei den Studierenden in meiner Anfangszeit kaum auf Akzeptanz. Heute jedoch findet eine steigende Anzahl an Kursen ganzheitlich in Englisch statt und die Studierenden empfinden dies als selbstverständlich. Das hat sicher auch damit zu tun, dass Englisch als

Unterrichtssprache die Mobilität unserer Studierenden fördert.

**BeWL: Welche Entwicklungen haben Sie im Bereich der Forschung festgestellt?**

C. L.: Forschung war in der BWL kein zentrales Thema, als ich in Bern anfang. Heute hingegen spielt sie eine grosse Rolle, so werden zum Beispiel Anstellungsentscheide unter besonderer Berücksichtigung von Publikationen getroffen. Erfolg in der Forschung kann mittlerweile sogar als wichtigstes Anstellungskriterium bezeichnet werden. Es ist uns heute überdies ein wichtiges Anliegen, die Menge und die Qualität dieser Forschungsarbeiten zu messen. Dies passiert hauptsächlich über Publikationen in guten Zeitschriften. Weil dies viel Arbeit bedeutet, ist die Bereitschaft der Professoren, in einem Komitee oder an gemeinsamen Anlässen mitzuwirken, deutlich gesunken.

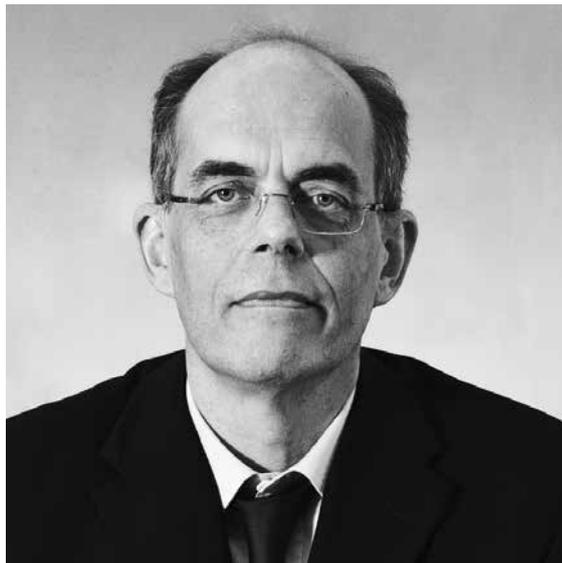
**BeWL: Wenn wir den Blick in die Zukunft richten: Welche prägenden Entwicklungen erwarten Sie für die kommenden Jahre?**

C. L.: Nun, generell zeigt unser momentanes Geschäftsmodell Verbesserungspotenzial. Die wenigsten von uns schaffen es, eine hervorragende Lehrkraft zu sein *und* qualitativ hochwertige Forschung zu produzieren. Ich kann mir vorstellen, dass sich viele der Kollegen entweder auf die Lehre oder die Forschung konzentrieren werden. Auch die Mitwirkung in der akademischen Verwaltung wird Sache von Spezialisten sein. Dies ist zunehmend in den USA zu beobachten und wird uns hier mittelfristig ebenfalls erwarten. In der Lehre werden in der BWL vermutlich zunehmend auch Praktiker eingesetzt werden. Dies erhöht den Praxisbezug unserer Vorlesungen und wirkt sich positiv auf die Qualität der Lehre aus. Einen weiteren Gewinn erwarte ich von einem erhöhten Anteil an E-Learning-Einheiten. Vorlesungen werden zukünftig mehrheitlich auf einem interaktiven Austausch basieren und so den Frontalunterricht ablösen. Zudem werden Evaluationen der Lehrtätigkeit einen grösseren Einfluss auf den Lohn haben. Ich hoffe auch, dass man es in der BWL schaffen wird, gemeinsame Nenner zu finden bezüglich Lehrangebot, Lehrinhalten, Forschungsstandards und Forschungsinhalten. Damit hatten wir als Gruppe während unserer Anfangszeit grosse Mühe und so ganz gelöst haben wir die

Probleme auch heute noch nicht. Ich denke, dass uns ein professionalisierter Dekan, der nach amerikanischem Muster über die notwendige Entscheidungskompetenz verfügt, sehr helfen würde.

**BeWL: Wie wird sich der Bereich Forschung an der Universität weiterentwickeln?**

C. L.: Wie bereits erwähnt, gehe ich davon aus, dass Forschende sich in Zukunft stärker auf ihre Forschungsarbeiten konzentrieren müssen und sich folglich weniger in der Lehre engagieren können. Auf Grund unserer limitierten Ressourcen wird dies einen Grundsatzentscheid der Universität erfordern. Um eine sinnvolle Allokation zu ermöglichen, müsste eine Kosten-Nutzen Analyse durchgeführt werden, welche veranschaulicht, wie viel Geld in die Lehre fliessen soll und wie viel der Forschung zugesprochen werden soll. Wahrscheinlich ist, dass sich die Forschung – wenn überhaupt – auf eine limitierte Anzahl Bereiche innerhalb des Managements konzentrieren wird. Wir können nicht in allen Bereichen die notwendige kritische Masse erreichen. Die Aufgabe der Professoren in der Lehre wird es dann sein, Forschungsergebnisse richtig zu verstehen und ansprechend zu kommunizieren. Schliesslich muss man nicht unbedingt selber Forschung betreiben, um eine gute Lehrkraft sein.



**Prof. Claudio Loderer**

Prof. Dr. Claudio Loderer hat an den Universitäten Bern und Rochester (NY, USA) studiert. Seit September 1990 ist er Ordentlicher Professor für Finanzmanagement an der Universität Bern. Zudem lehrte und forschte er an der University of Rochester, der Purdue University, der University of Chicago und an der New York University.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Finance, Corporate Governance, Risk Management und Compensation Policies. Er ist Autor zahlreicher Publikationen.

Zudem ist Prof. Loderer Mitbegründer der Rochester-Bern Executive Programs. Seit 2011 ist er Managing Director des Swiss Finance Institutes.

Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

# Die Welt verbessern mit Banking?

Geldverdienen assoziiert man in der Regel nicht mit ethisch korrektem Handeln. Erst recht nicht, wenn es um den Bankensektor geht. Die noch junge Disziplin der «Ethics of Career Choice» proklamiert: Viel Geldverdienen kann ethisch korrekt sein! Rita Fleeer, Studentin der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern, ist Gründungsmitglied von The High Impact Network (THINK) Uni Bern. Im Gespräch erzählt sie vom Grundgedanken und den Zielen von THINK.  
Von Pascal Müller



## **BeWL: Wie kam es zur Gründung von THINK Uni Bern?**

Rita Fleeer: THINK ist eine internationale Organisation und mit sogenannten «Chapters» an renommierten Universitäten wie Oxford, Harvard und Yale vertreten. Gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen habe ich die Idee aufgegriffen und vor einem Jahr THINK Chapters in St. Gallen und Bern gegründet.

## **BeWL: Wofür steht THINK?**

R. F.: Wie der Name «The High Impact Network» schon andeutet, geht es bei THINK um die Frage, wie man auf unserer Welt etwas Gutes bewirken kann oder anders gesagt, wie man einen möglichst grossen positiven Impact erreichen kann. Es geht darum, mit den vorhandenen Ressourcen anderen auf dem bestmöglichen Weg ergebnisorientiert und um derentwillen zu helfen. Hinter dieser Idee steckt die noch junge aber aufstrebende Bewegung des Effektiven Altruismus (EA).

## **BeWL: Was begeistert dich persönlich an dieser Idee?**

R. F.: Ich und die meisten von uns gehören zur reichsten Generation, die je auf dieser Erde gelebt hat. Dieser Reichtum bringt eine grosse Verantwortung mit sich, denn gleichzeitig gibt es unglaublich viele Menschen, die in extremster Armut leben. Sie leiden und sterben an Krankheiten, die eigentlich leicht vermeidbar wären. Ich denke, dass vielen von uns dieser frappante Unterschied zwischen Arm und Reich bewusst ist und man helfen möchte. Oft weiss man aber nicht, welche Hilfe wirklich etwas bewirkt. Wenn man mit seinem Geld oder seiner

Zeit nicht nur irgendwie, sondern so gut und so viel wie möglich helfen möchte, sollte man sich mit EA auseinandersetzen.

---

**«Es geht darum, mit den vorhandenen Ressourcen anderen auf dem bestmöglichen Weg ergebnisorientiert und um derentwillen zu helfen.»**

---

## **BeWL: Es geht also auch um den Einsatz unserer Zeit. Wie ist das zu verstehen?**

R. F.: Die Karrierewahl gehört zu den wichtigsten Entscheidungen unseres Lebens, wir verbringen rund 80 000 Stunden unseres Lebens mit Arbeit. In dieser Zeit können wir extrem viel bewirken – oder eben auch nicht. Unser angestrebter Beruf beeinflusst zudem auch unser zukünftiges Einkommen. Auch oder gerade mit Geld kann man seinen Impact enorm steigern.

## **BeWL: Sollte man also nicht Arzt oder Ärztin werden oder bei einer NGO arbeiten, wenn man anderen helfen möchte?**

R. F.: Die wichtigste Frage, die man sich bei seiner Karrierewahl stellen sollte, ist die Frage nach der Ersetzbarkeit. Nun ist es so, dass «direct Benefiters», also Leute, die direkt helfen, oft ersetzbar sind. Werde ich zum Beispiel nicht wie geplant Ärztin, wird mein Platz höchst wahrscheinlich von einer anderen Person besetzt, da diese Karrierewahl sehr beliebt ist. Es gilt: Wenn meine Arbeit sowieso erledigt würde, bin ich ersetzbar und mein positiver Impact ist klein.

## **BeWL: Welche Karrieren sind denn aus Sicht des EAs besonders effektiv?**

R. F.: Es gibt nicht *die* effektivste Karriere, denn diese ist stark abhängig von individuellen Fähigkeiten, Interessen, Umständen und wie schon erwähnt der Karrierewahl anderer. Da aber «direct Benefiters» oft ersetzbar sind, liegt es nahe, nach «indirekten» Tätigkeiten zu suchen. Zum Beispiel spenden. Bin ich ersetzbar, wenn ich einen beträchtlichen Anteil meines Einkommens an die effektivsten Projekte oder Hilfsorganisationen spende? Vermutlich nicht. Denn die Person, die meinen Job hätte und mein Geld verdienen würde, würde es höchstwahrscheinlich nicht – oder zumindest nicht effektiv – spenden. Das ist der momentane Stand

der Dinge, nach dem sich meine Karrierewahl richten sollte.

**BeWL: Sollte man also eine Karriere als «Spender/Spenderin» anstreben?**

R. F.: Das ist genau der Vorschlag des Ethikers William MacAskill. Er rät Studierenden, eine Karriere als professionelle SpenderInnen ins Auge zu fassen. Es gibt bereits Leute, die diesen Rat in die Tat umgesetzt haben. Die Washington Post titelte beispielsweise: *Join Wall Street. Save the World.* Viele spenden zehn Prozent manche gar 50 Prozent ihres Einkommens. Eine berufliche Laufbahn im Bereich Banking eignet sich wegen der hohen Löhne besonders gut für eine solche Karriere.

**BeWL: Kann ein Beruf wie Banker, bei dem man potenziell grossen Schaden anrichtet, wirklich ethisch korrekt sein?**

R. F.: Es stellt sich auch hier wieder die Frage nach der Ersetzbarkeit. Wenn ich beispielsweise nicht Bankerin werde, wird es vermutlich jemand anderes. Die Schäden werden also auch ohne mich stattfinden und sind dann vielleicht noch grösser. Auch der negative Impact beträgt null, wenn er sowieso – also unabhängig davon, wer den Job annimmt – verursacht wird. Die einzige Möglichkeit, die ich also in dieser Situation habe, ist daher, dass ich den Job mache und möglichst viel meines Einkommens spende.

**«Eine berufliche Laufbahn Bereich im Banking eignet sich wegen der hohen Löhne besonders gut für eine solche Karriere.»**

**BeWL: Eine gute Möglichkeit, einen positiven Impact zu haben, ist also, viel Geld zu verdienen, um es dann zu spenden. Kann man aber mit Geld wirklich etwas bewirken?**

R. F.: Wenn ich monatlich um die 10 000 Franken verdiene und davon bloss zehn Prozent spende, kann ich pro Monat einige hundert (!) Kinder vor schlimmen Krankheiten retten, was sich auch positiv auf Bildung und Wirtschaft auswirkt. Trotzdem gehöre ich noch zu den reichsten Menschen dieser Welt. Es gibt Organisationen (z. B. Giving What We Can), die Projekte und NGOs nach ihrer Effektivität bewerten und dazu Empfehlungen abgeben. Wenn man sich an solchen Vorschlägen orientiert, kann man sein Geld so spenden, dass man damit das Bestmögliche erreicht.

**BeWL: Was wäre, wenn plötzlich niemand mehr bei NGOs oder als Arzt/Ärztin arbeiten möchte und alle nur noch im Banking?**

R. F.: Das Gute an der Karriere als professioneller Spender ist die hohe Flexibilität. Sollte sich zum Beispiel eine Ärztenknappheit in Entwicklungsländern abzeichnen, könnte man mit genügend Geld eine

entsprechende Stelle schaffen oder eine Ausbildung finanzieren, ohne dass man den eigenen Job aufgeben muss. Man kann sein Geld immer genau dort zur Verfügung stellen, wo es am effektivsten eingesetzt werden kann und dies kann und wird sich über die Zeit ändern. Banking ist natürlich nur eine Möglichkeit, Geld zu verdienen und entspricht nicht allen von uns. Aber gerade für Wirtschaftsstudierende könnte eine solche oder ähnliche Karriere interessant sein.

**BeWL: Du setzt dich mit der Frage auseinander, wie du anderen auf dem bestmöglichen Weg helfen kannst. Gönnst du dir dabei denn selbst auch noch etwas?**

R. F.: Natürlich! Wenn man auf dieser Welt etwas bewirken will, ist man selbst die wichtigste Ressource und es ist wichtig, motiviert zu bleiben. Jemand, der sich völlig überarbeitet, vielleicht sogar ein Burnout erleidet und sich nichts mehr gönnt, hat schlussendlich auch keinen Impact mehr.

Entscheidend ist, dass viele von uns selbst dann zum Kreis der welthistorisch reichsten Menschen gehören, wenn sie einen beträchtlichen Anteil ihres Einkommens spenden. Ebenfalls gehören wir dann (hoffentlich) zum Kreis derjenigen, die sich ernsthaft und strategisch klug bemüht haben, etwas zu bewirken beziehungsweise etwas Sinnvolles zu tun.

**BeWL: Hast du dir also zum Ziel gesetzt, professionelle Spenderin zu werden?**

R. F.: Ich möchte sicherlich genug verdienen, um mit meinem Geld etwas zu bewirken. Denn ich bin überzeugt, dass mich das langfristig glücklicher macht, als ein grösseres Haus, ein besseres Auto oder teurerer Urlaub. Neben einer Karriere als professionelle Spenderin ist es mir aber auch wichtig, andere Leute von der Idee des Effektiven Altruismus' zu begeistern. Deshalb organisieren wir bei THINK Uni Bern Vorträge für Berner Studierende zu Themen wie «Ethics of Career Choice», «Effektiv Spenden» oder «Impact durch Rationalität». Ich hoffe, dass wir auch nächstes Semester immer mehr Interessierte an unseren Events begrüßen dürfen und freue mich auf spannende Diskussionen.

Weitere Infos zu THINK unter [www.Think-Switzerland.ch](http://www.Think-Switzerland.ch).

# Virtuelle Teamarbeit in Forschung und Lehre: Von A wie Awareness bis Z wie Zusammenarbeit

Dr. Paul Meyer erforschte an der Universität Bern sowohl die Besonderheiten virtueller Zusammenarbeit, als auch das Design von Kollaborationssoftware und hat letztes Jahr seine Dissertation mit dem Thema «Design and Impact of Awareness Technology in Virtual Teams» abgeschlossen.  
Von Pascal Müller

## **BeWL: Warum ist virtuelle Teamarbeit so wichtig?**

Paul Meyer: Im Arbeitsleben haben virtuelle Teams ausserordentlich stark an Bedeutung gewonnen. Aufgrund unserer immer stärker global vernetzten Wirtschaft müssen mehr und mehr Arbeitnehmer geographisch verteilt zusammenarbeiten. Insbesondere in Grossunternehmen ist dieser Trend stark ausgeprägt. Die Unternehmen fördern hierbei vor allem die Bildung von strukturell diversifizierten Teams. Diese Teams bestehen in der Regel aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, Geschäftsbereiche, Länderniederlassungen oder Firmen, welche über geographische Grenzen und Zeitzonen hinweg zusammenarbeiten. Der Reiz dieser Teams besteht darin, dass Menschen mit gänzlich verschiedenen Perspektiven zusammenkommen können, um gemeinsam Probleme anzugehen und neue Ideen zu generieren.

Des Weiteren reduzieren viele Firmen ihre Geschäftstätigkeit zunehmend auf wenige Kernaktivitäten, sodass Nicht-Kern-Funktionen, wie z. B. Personal- oder IT-Abteilungen, an externe Dienstleister ausgelagert werden. Auf der einen Seite können solche Dienstleister aufgrund ihrer starken Spezialisierung diese Funktionen besser und kostengünstiger ausführen, auf der anderen Seite sind die Dienstleister meistens in anderen Ländern wie Indien oder China angesiedelt und profitieren damit vom niedrigeren Lohnniveau dieser Volkswirtschaften. Im Falle einer Auslagerung müssen Mitarbeiter des auslagernden Unternehmens und des Dienstleisters die angefragten Leistungen abstimmen und Wissen über unternehmensspezifische Abläufe austauschen. Dies erfordert in den meisten Fällen mindestens einen wöchentlichen Austausch über Distanzen hinweg.

Die virtuelle Zusammenarbeit ist demnach nicht nur wichtig für den Austausch von Wissen und die Generierung von Innovationen innerhalb eines Unternehmens, sondern auch für die Kooperation mit anderen Unternehmen. Letztendlich zählt eine reibungsfreie virtuelle Zusammenarbeit in vielen Branchen zu den Grundvoraussetzungen um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Unternehmen müssen folglich eruieren, wie sie geografisch verteilte Teams technologisch unterstützen und entsprechend in Kollaborationssoftware und -hardware investieren.

## **BeWL: Was sind die Besonderheiten virtueller Teamarbeit?**

P. M.: Dadurch, dass sich die Mitglieder virtueller Teams nicht räumlich treffen können und jegliche Kommunikation über elektronische Medien stattfindet, haben virtuelle Teams im Vergleich zu ortsbundenen Teams meist Schwierigkeiten im Austausch von Informationen und bei der Koordination der einzelnen Aufgaben im Team.

## **BeWL: ... aber es gibt doch schon viele Tools wie z. B. Skype, die beispielsweise Online-Meetings möglich machen.**

P. M.: Moderne Videokonferenztechnologien können zwar die visuelle und akustische Wahrnehmung eines Gesprächspartners mittlerweile sehr gut unterstützen, jedoch besteht der Arbeitsalltag von Teams nicht nur aus planmässig abgehaltenen Meetings. Meist vergeht viel Zeit zwischen den offiziellen Meetings. In der Zwischenzeit basiert die Zusammenarbeit im Team zum grossen Teil auf informeller Ad-hoc-Kommunikation. Das Problem in virtuellen Teams ist, dass viele Möglichkeiten, sich informell mit den Gruppenmitgliedern auszutauschen, wegfallen. Es gibt viele Beispiele: Nach dem Meeting kann man nicht wie in einem normalen Raum kurz aufstehen und das Eins-zu-Eins Gespräch mit einer anderen Person suchen. Man kann nicht kurz bei jemandem im Büro hereinschauen. Man trifft keinen Kollegen auf dem Flur oder bei der Kaffeemaschine, um sich mit ihm informell über die Arbeit auszutauschen. Das Problem reduzierter informeller Kommunikation besteht allein schon, wenn Menschen in verschiedenen Gebäuden arbeiten.

## **BeWL: Warum ist informelle Kommunikation so wichtig für Teams?**

P. M.: Da die informellen Kommunikationsmöglichkeiten in virtuellen Teams reduziert sind, verlieren die Teammitglieder oftmals das Gefühl für die Aktivitäten und Arbeitsabläufe der anderen. Generell gilt deshalb oft auch bei der Teamarbeit: «Aus den Augen aus dem Sinn». Die Wissenschaft attestiert virtuellen Gruppen demnach vor allem ein Defizit an sogenannter *awareness*. Mit *awareness* bezeichnet man das Bewusstsein oder den Grad der Informiertheit über die Tätigkeiten anderer Personen im Team. Informationen darüber, wer gerade woran

arbeitet, welche Teilaufgaben noch nicht abgeschlossen sind, welche Personen mit ihrer Arbeit nicht im Zeitplan liegen, wer gerade freie Ressourcen hat oder gegenteilig, wer überlastet ist, sind von elementarer Bedeutung. Ist dieses Bewusstsein vorhanden, können die unterschiedlichen Teilaufgaben zwischen Teammitgliedern koordiniert werden, sodass sie schlussendlich zum Endergebnis der Gruppenarbeit zusammengesetzt werden können. Weiter ermöglicht das Wissen über die Aktivitäten der einzelnen Teammitglieder, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen, um mit den richtigen Personen Wissen austauschen zu können. Die Wurzel des Problems der eingeschränkten Koordination und Kommunikation in heutigen virtuellen Teams ist deshalb die fehlende *awareness* über die Aktivitäten anderer im Team.

**BeWL: Wie geht die Forschung das Problem der fehlenden *awareness* an?**

P. M.: Wir versuchen natürlich bessere Kollaborationstechnologien zu entwickeln, welche die *awareness* im Team steigern. Das Design dieser Technologien sowie die Nutzung sind jedoch sehr stark vom Kontext der Gruppenarbeit abhängig. Die Frage ist daher, wie die *awareness* im jeweiligen Kontext übermittelt werden soll und dabei kommt es immer auch auf die Verwendung der Technologie durch den Nutzer an.

**BeWL: Was sagt Deine Dissertation zu diesem Thema?**

P. M.: Im Rahmen meiner Arbeit am Institut für Wirtschaftsinformatik habe ich mich für das Design von *Awareness* Tools vor allem durch soziale Medien inspirieren lassen. Hierfür habe ich – unterstützt durch einen Hilfsassistenten – die soziale Netzwerkplattform IWI-Connect entwickelt. IWI-Connect wurde spezifisch für die Unterstützung der Gruppenarbeit in unseren Vorlesungen Wissensmanagement und Prozessmanagement entworfen. Zusätzlich zu facebook-ähnlichen Profilen und Kommunikationsfunktionen konnten die Studierenden in IWI-Connect gemeinsam Dokumente bearbeiten. In beiden Veranstaltungen konnte die Plattform die Zusammenarbeit in den Teams verbessern. Die Nutzung und Wahrnehmung der Plattformen war jedoch in beiden Veranstaltungen sehr verschieden. Während in der Veranstaltung Prozessmanagement *awareness* durch Arbeitsdokumente erzeugt wurde, waren in Wissensmanagement vor allem die Social Media-Funktionen für die Generierung von *awareness* wichtig. Der Nutzen von *Awareness*-Funktionen ist folglich im Kontext der Aufgabe eines Teams zu sehen. In Wissensmanagement war die Aufgabe für die Gruppen sehr viel unstrukturierter als in Prozessmanagement. Die Bearbeitung unstrukturierter Teamaufgaben kann somit tatsächlich durch Social Media verbessert werden, wohingegen

bei strukturierteren Aufgaben der Fokus auf der Unterstützung von intelligenteren Textverarbeitungswerkzeugen liegen sollte. Solche Texttools sollten Funktionen für das gleichzeitige Schreiben aller Teammitglieder in einem Dokument, eine bessere Rückverfolgung, welche Passagen von wem geschrieben wurden und eine Chronik der Änderungen anbieten.

**BeWL: Wie kam IWI-Connect bei den Studierenden an?**

P. M.: Viele Studierenden-Teams gaben an, dass sie sich gar nicht mehr getroffen hätten. Als wir am Ende Preise für die besten Gruppen verteilt haben und die Gruppen aufriefen, sind für jede Gruppe meist einzelne Studenten aus ganz unterschiedlichen Ecken des Hörsaals aufgestanden, um dann, so schien es, am Rednerpult erstmals ihre Teammitglieder in echt zu sehen.

**BeWL: ... und das ist eine gute Entwicklung, dass sich die Studenten nicht mehr treffen?**

P. M.: Tatsächlich hatte ich fast ein schlechtes Gewissen, dass ich das Campus-Leben der schönen Uni Bern zerstöre. Viele Studierende in Bern kommen jedoch aus den umliegenden Regionen, was es ihnen erschwert, kurz zur Uni zu fahren, um sich dort mit ihren Kommilitonen zu treffen. Für diese Studierenden war IWI-Connect sicherlich praktisch. Trotzdem denke ich nicht, dass IWI-Connect Meetings vollständig ersetzen könnte oder sollte. Das würde überdies der Sicht der Wissenschaft widersprechen. Demzufolge sollten virtuelle Teams sich – wenn möglich – wenigstens einmal zum Kennenlernen am Anfang treffen, um sowohl ein Grundvertrauen, als auch einen gemeinsamen Kontext aufzubauen. IWI-Connect schafft in erster Linie eine Übersicht aller Interaktionen und Aktivitäten, die zwischen den Meetings geschehen und steigert dadurch die *awareness*. Es ist wichtig, einen gemeinsamen Online-Bereich zu haben, in dem man sieht, wer gerade was macht oder gemacht hat. Mit diesem Wissen kann man sich besser auf Gruppenmeetings einstellen und sowohl zahlreichere, als auch präzisere Fragen im Gespräch mit den anderen Gruppenmitgliedern stellen.

# Wir zogen alle an einem Strang, interessanterweise nie am gleichen!

«Nach unserer Überzeugung gibt es kein grösseres und wirksameres Mittel zu wechselseitiger Bildung als das Zusammenarbeiten.» Dass Goethes Worte heute noch aktuell sind, haben sechs Studierende der Universität Bern im Rahmen der Vorlesung «New Venture Strategy» festgestellt. Die heterogene Gruppe hat sich für eine Gruppenarbeit zusammengerauft.  
*Von Nadia Della Santa, Simone Lussi, Mato Lapan*

Das Zitat von Goethe klingt logisch, weise und friedlich. Wie ein Spaziergang an einem Sommertag. Lieber Herr von Goethe, wir geben Ihnen hundertprozentig Recht. Selten haben wir in so kurzer Zeit so viel über uns selber, aber auch über Gruppendynamik und Teamarbeit gelernt. Und trotzdem: Hätten Sie Ihr Zitat nicht ein bisschen realistischer formulieren können?! Erlauben Sie uns, Ihrem friedlichen Satz eine Prise Realität und Sarkasmus zu verleihen: «Nach unserer intimen Reise zu uns selbst, wissen wir, es gibt kein brutaleres, zerstörerischeres, wenngleich wirksameres Mittel zu wechselseitiger Bildung als das Zusammenarbeiten in einem Sechser-Team.»

Nachfolgend ein kurzer Exzerpt aus unserer Reise durch die Teamhöhle. Aber wie sagte Sir Winston Churchill (vermutlich nach Arbeit in einem grösserem Team) so treffend: «If you're going through hell, keep going.». Was blieb uns auch anderes übrig. Selbstverständlich durfte auch Oscar Wilde auf unserer Bildungsreise «New Venture Strategy» nicht fehlen: «Am Ende wird alles gut. Wenn es nicht gut ist, ist es noch nicht das Ende.» Naja, das Ende war es beinahe, dasjenige unseres Teams. Ende März – einen Monat nach Bekanntgabe des Auftrags und einen Monat vor der finalen Präsentation – steckten wir immer noch in der «Forming-Phase», derjenigen Phase, wo jeder im Team erst einen Platz finden muss und um die Führung gekämpft wird. Nun, wir waren sechs Häuptlinge, Köche und Kommandanten. Wir hatten soeben die zweite von insgesamt drei (mit steigender Wichtigkeit versehenen) Präsentationen in den Sand gesetzt. In einer Sechsergruppe mit fünf Nationalitäten, fünf Frauen, einem Mann, unterschiedlichen Interessen und Erwartungen waren Angespanntheit und blanke Nerven – nach stundenlangen Telefonkonferenzen und ad hoc Nachtschichten – sowie verbale Tiefschläge der Enttäuschung danach «all-inclusive».

---

**«Am Ende wird alles gut. Wenn es nicht gut ist, ist es noch nicht das Ende.»**

---

Anfang April brach der Kalte Krieg aus: Das Telefon, das zuvor keine ruhige Minute gekannt hatte, war komplett tot, die Gruppe stand kurz vor dem Auseinanderbrechen und unsere Whatsapp-Gruppe verlor nach und nach Mitglieder. Aber Oscar Wilde sollte

Recht behalten. Am Ende wurde alles wieder gut, jedoch nicht ohne Wochenend- und Nachtschichten und einen etwas unfreundlichen, rabiateren Tonfall. In Notsituationen bleibt keine Zeit für Demokratie und Samthandschuhe. Wir standen zwei Wochen vor der Schlusspräsentation mit nichts da und die Mehrheit hatte in wenigen Tagen Abgabe- und Prüfungstermine. Wir hielten uns an Charles Kettering: «Wenn Sie heute irgendeine Idee killen wollen, brauchen Sie nur dafür zu sorgen, dass ein Komitee darüber berät.», und verteilten die Aufgaben den Neigungen und Interessen entsprechend, stellten ambitionöse Deadlines für die einzelnen Teilaufgaben auf, vereinbarten eine Telefonkonferenz in der Halbzeit und blieben ansonsten stumm. Jeder war verantwortlich für seinen Teil, es wurde gehandelt, nicht gefragt. Heute, mehr denn je, verstehen wir Ex-Nestlé CEO Maucher, der sich in seinem neusten Buch klar für ein Führungsteam mit Spitze und nicht andersrum, ausspricht.

---

**«Wir verteilten die Aufgaben den Neigungen und Interessen entsprechend, stellten ambitionöse Deadlines für die einzelnen Teilaufgaben auf, vereinbarten eine Telefonkonferenz in der Halbzeit und blieben ansonsten stumm. Jeder war verantwortlich für seinen Teil, es wurde gehandelt, nicht gefragt.»**

---

Die Schlusspräsentation lief ohne Zwischenfälle ab, so, wie wir uns das erhofft hatten – die Generalprobe am Tag zuvor an genau der gleichen Stelle hatte uns Sicherheit und Vertrauen gegeben. So standen wir während der Schlusspräsentation alle vereint und klamottentechnisch perfekt abgestimmt in einer Reihe da – ein Bilderbuchteam. Wir hatten es überlebt! Ein glückliches Ende einer «schrecklichen Zeit». Ohne diese ganzen Tiefen und Krisen wären wir nicht zu der eingeschworenen Truppe geworden, die wir heute noch sind. Unsere nächste gemeinsame Teamarbeit würde von Anfang erfolgreich und positiv verlaufen, denn heute kennen wir gegenseitig unsere Schwächen, aber auch unsere Stärken. Wer gemeinsam die Hölle unbeschadet überlebt, hat's geschafft. Schade nur, dass die meisten der Gruppe ihr Studium beenden – jetzt würde es erst richtig Spass machen! Wir haben in diesen drei intensiven Monaten unendlich viel gelernt und wissen nun folgendes:

- Churchill und alle Theoriebücher, die von den fünf Phasen der Teamarbeit berichten haben Recht! Insbesondere, wenn sich die Teammitglieder zum ersten Mal gegenüberstehen. Jeder muss erst seinen Platz in der Gruppe finden, ehe das Team sich produktiv um die Arbeit kümmern kann. Daher: Je besser sich die Teammitglieder untereinander kennen, desto effizienter das Team. Auch sind Teams von 3–4 Personen effizienter als grössere Gruppen.
- Vergesst die neuen Medien! Vor allem, wenn man sich nicht kennt. Physische Treffen brauchen zwar erheblich mehr Zeit, sind aber letztendlich zielführender für die Teambildung. Am Anfang viel Zeit in die Beziehungsebene zu stecken, bringt letztlich umso mehr auf der Sachebene. Wir schätzen, dass 75 Prozent des Gruppenarbeitsprozesses auf emotionaler Ebene abläuft und nur 25 Prozent effektives Arbeiten ist – Teambildung lohnt sich also.
- Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit: Im Team sollte immer absolute Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit

herrschen. Es kann durchaus vorkommen, dass jemand viel um die Ohren oder keinen guten Tag hat. Es lohnt sich deshalb, auf Vertrauen zu bauen und ehrlich zu sagen: «Ich habe keine Lust» oder «ich werde es nicht bis dann schaffen», denn mit Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit können viele Konflikte verhindert werden.

Danke Prof. Carina Lomberg für diesen Trip durch die Hölle – nirgendwo anders haben wir so viel gelernt wie bei Ihnen – jederzeit gerne wieder!

**Success needs a goal.**

EY has been ranked the second most attractive employer globally according to Universum's annual World's Most Attractive Employer (WMAE) ranking. This is a fantastic achievement we are very proud of. But we are not content with second place. Your vote can help us reach the top spot! Find out what makes us special, where you can vote for us, and how, together with us, you can help to build a better working world.

#betterworkingworld or  
[www.ey.com/ch/betterworkingworld](http://www.ey.com/ch/betterworkingworld)

**GLOBAL TOP 50<sup>No.2</sup>**  
**World's Most Attractive Employers**  
 BUSINESS  
 2013

**EY**  
 Building a better working world

"EY" refers to Ernst & Young Ltd, Basel, a member firm of Ernst & Young Global Limited, London, a UK company limited by guarantee. ED 0914.

# Paris, Paris

Die französische Hauptstadt übt nach wie vor eine grosse Anziehungskraft auf die unterschiedlichsten Menschen aus. So auch auf Annette Vogt und auf Thomas Krebs. Wie das akademische Leben in der Kulturmetropole aussieht, davon berichten die beiden Berner Studierenden, die je ein Semester an der Université Panthéon-Assas – Paris II verbracht haben. Von Pascal Müller



**BeWL: Paris ist eine sehr faszinierende Stadt. Welche Gründe haben euch persönlich dazu bewogen, ein Semester in Paris zu studieren?**

Annette Vogt: Bereits in meiner Kindheit habe ich viel von der französischsprachigen Mentalität, der Kultur und dem «Savoir-Vivre» mitbekommen durch meine Verwandtschaft sowie meinen Grossvater, der selbst ein Jahr lang in Paris gelebt und gearbeitet hat. Zudem hatte ich vor sechs Jahren in Bordeaux während eines Sprachaufenthaltes die Gelegenheit, einen vertieften Einblick in die französische Sprache und den Alltag zu erhalten. Weiter erachte ich gute Französischkenntnisse nebst Englischkenntnissen im Hinblick auf eine zukünftige Arbeitsstelle als sehr wichtig. Ebenfalls war für mich die Vorlesung «Gestion des Ressources Humaines» ausschlaggebend. Anders als in Bern wird hier in Paris der Fokus auf die psychologische Sicht sowie die Praxis des Personalmanagements gelegt, was für mich eine optimale Ergänzung zu den Kursen in Bern darstellt.



Thomas Krebs: Es gab zahlreiche Gründe, die mich an einem Erasmus-Semester in Paris reizten. Die Stadt hat eine beeindruckende Ausstrahlung und die Entfernung zur Schweiz ist nicht allzu gross. Zudem wollte ich seit langem meine Französischkenntnisse verbessern und da in Paris Französisch nach wie vor die dominierende Sprache an der Universität ist, schien mir dies eine optimale Gelegenheit zu sein. Neben der Aussicht auf ein besseres Französisch sprach auch der Ruf der Universität für einen Austausch, ich war überzeugt, dass der Auslandsaufenthalt eine willkommene Ergänzung meines Lebenslaufs darstellen würde. Überdies trug mein persönliches Umfeld mit zu der Entscheidung bei, da ein befreundeter Kommilitone das Frühlingsemester an der Partneruniversität in Paris verbracht hatte. Als ich ihm während seines Aufenthaltes einen Besuch abstattete, wurde meine Begeisterung für die französische Hauptstadt geweckt. Bei meinem damaligen Besuch ist mir ins Auge gestochen, wie Paris von Touristen richtiggehend belagert wird. Überall findet man Souvenirs

und Angebote für Touristen. Ich wollte die Stadt jedoch für mich entdecken und sie durch die Augen eines (temporären) Bewohners erleben. Der Alltag der Bewohner einer Metropole mit all seinen Vor- und Nachteilen interessierte mich und ich war neugierig, diesen selber zu erleben. Kulturell erhoffte ich mir eine Abwechslung vom eher begrenzten Kulturangebot in Bern. Ein weiteres Ziel von mir war es, ein differenzierteres Bild der Menschen vor Ort zu gewinnen.

**BeWL: Welche Erwartungen hattet ihr im Vorfeld eures Austausches hinsichtlich der Stadt sowie hinsichtlich der Universität? Wurden diese erfüllt?**

A. V.: Erwartungen an die Universität hatte ich nicht sehr grosse, da ich aus Gesprächen mit Mitstudierenden bereits wusste, dass die Uni in Paris bezüglich Infrastruktur und Gesamtorganisation gegenüber dem Schweizer System verbesserungsfähig ist. Diese Vermutung hat sich als richtig erwiesen. So habe ich mich nicht allzu sehr aufgeregt, als ich mich für die Kurse, Übungen und Prüfungen bei zwei verschiedenen Personen an unterschiedlichen Orten einschreiben musste und in gewissen Kursen keine Materialien zur Verfügung standen.

Meine Erwartungen hinsichtlich der Stadt wurden mehr als erfüllt. Die französische Metropole bietet unglaublich viele Ausgehmöglichkeiten, Museen, kulturelle Angebote wie Theater, Tanz, Cabaret, Sehenswürdigkeiten, Einkaufsmöglichkeiten und kulinarische

sche Höhepunkte. Ein Semester in Paris reicht bei weitem nicht aus, um alles zu besuchen, was man sich vorgenommen hat.

T. K.: Ich versuchte mit einer möglichst neutralen Haltung nach Paris zu reisen, um das Semester so intensiv wie möglich zu erleben. Trotzdem habe ich mich vor meiner Abreise genauer informiert und einige ehemalige Erasmus-Studenten zu ihren Erfahrungen befragt. Bei meiner Ankunft zahlte sich die Vorbereitung aus und ich fand mich in Paris schnell zurecht, obwohl alles eine Nummer grösser und weitläufiger schien. Es gelang mir jedoch nicht, ganz ohne Erwartungen in die französische Hauptstadt fahren. Ich hatte mir ausgemalt, wie riesig das kulturelle Angebot sein muss und tatsächlich ist in Paris jeden Tag etwas los. Die Auswahl ist so gross, dass es schwerfällt, sich für etwas zu entscheiden. Zahllose Konzerte, Opern, Theater und Museen buhlen um die Gunst der Besucher. Zusammenfassend stelle ich fest, dass meine Erwartungen übertroffen wurden. Das Leben in Paris ist einmalig.

**BeWL: Inwiefern unterscheidet sich der universitäre Alltag in der französischen Hauptstadt vom studentischen Leben in Bern?**

A. V.: Der universitäre Alltag unterscheidet sich stark von demjenigen in Bern. Konkret findet zu jeder Vorlesung eine obligatorische Übungsstunde mit Anwesenheitspflicht statt. Für die Übungsstunde müssen wöchentlich Hausaufgaben gemacht werden. Entweder einen Vortrag vorbereiten, eine Fallstudie lösen oder

eine Reflexion, eine Art Essay, schreiben. Zudem war die Vorbereitung der Referate ganz anders, als ich es mir von Gruppenarbeiten in der Schweiz gewohnt bin. Zu dritt oder viert haben wir uns jeweils im Vorfeld getroffen und jede einzelne PowerPoint-Folie sowie den Vortragstext zusammen Wort für Wort vorbereitet. Als ich eine Arbeitsaufteilung vorschlug, wollte niemand etwas davon wissen. Sonst sei nicht klar, was der andere macht und man habe keine Kontrolle mehr, gaben mir die Franzosen zur Antwort.

Was mich ziemlich erstaunt hat, ist, dass die französischen Studierenden auf Masterstufe überhaupt nicht an das wissenschaftliche Arbeiten (zitieren, Quellenangabe sowie kritisches Hinterfragen von gewissen Theorien oder Methoden) gewöhnt sind. Es werden Behauptungen aufgestellt ohne Begründung oder Zitate ohne Quelle verwendet. Auch aus Wikipedia wird extrem viel Material in Vorträgen oder Essays verwendet.

Ich stelle einmal mehr fest, in welcher privilegierten Lage ich in Bern bis jetzt studiert habe. PowerPoint-Folien beispielsweise werden den Studierenden in Paris nur im Nachhinein oder gar nicht zur Verfügung gestellt. Man sitzt in der Vorlesung und schreibt sämtliche Folien ab oder transkribiert das Gesagte, wenn der Professor kein PowerPoint benutzt. Auch die Infrastruktur der Universität ist mangelhaft. So finden sämtliche Vorlesungen in Räumen ohne Fenster mit kaputten und schrägen Holzbänken statt und bei der Wireless-

Verbindung muss mit ständigen Unterbrüchen gerechnet werden.

T. K.: Die Unterrichtstechniken und die Bürokratie unterscheiden sich wesentlich von Bern. Für Erasmus-Studenten ist es ein komplizierter Prozess, sich für die Veranstaltungen einzuschreiben. Die Administration erfolgt nicht über eine zentrale Onlineplattform, sondern über E-Mails mit Professoren oder über Informationen der Kommilitonen. An der Universität wird zudem grossen Wert auf die Anwesenheit in den Veranstaltungen gelegt, erlaubt sind nicht mehr als zwei Absenzen pro Semester. Alles was darüber hinausgeht wird mit Ausschluss von der Veranstaltung bestraft. Die Veranstaltungen bestehen aus zwei Teilen, einer eher theoretischen Vorlesung und der Arbeit in kleinen Gruppen. Dabei spielen kleinere Präsentationen und wöchentliche Hausaufgaben eine wichtige Rolle. Grundsätzlich stelle ich fest, dass die Präsentationen der Kommilitonen sehr professionell und kreativ gehalten wurden. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zu der Unterrichtstechnik in Bern war die Abwesenheit von umfangreichen PowerPoint-Präsentationen der Professoren. Vom Studium in der Schweiz war ich es gewohnt, dass die Vorlesungsunterlagen am Vortrag online verfügbar sind. Leider wird in Paris auf ein eher konservatives Unterrichtsmodell gesetzt, wobei der Professor während der Vorlesung einen Monolog ohne Ergänzung durch PowerPoint-Präsentation abhält. Entsprechend war es zu Beginn anspruchsvoll dem Unterricht zu folgen, da man zu sehr

mit Schreiben beschäftigt war. Wirklich sehr gut fand ich den Unterricht in den kleinen Arbeitsgruppen, diese geben dem Universitätsalltag etwas mehr Tiefe und es ist einfacher neue Leute kennenzulernen. Inhaltlich ist den Vorlesungen einfach zu folgen, wobei die Sprache eine Herausforderung bleibt. Ich hatte mir erhofft, dass sich die Studierenden aktiver am Unterricht beteiligen würden und der Unterricht interaktiver gestaltet wird. Leider wurde diese Erwartung nicht ganz erfüllt und die Vorlesungen bleiben eher einseitig und wenig kreativ.

**BeWL: Wo seht ihr persönlich die Vorteile eines Austauschsemesters in einer ausländischen Stadt basierend auf euren bisherigen Erfahrungen und Erlebnissen? In welcher Hinsicht profitiert ihr am meisten?**

A. V.: Der persönliche Nutzen eines Austauschsemesters ist enorm. Sei es das bessere Verständnis der Sprache, der Umgang mit fremden Kulturen und Mentalitäten, internationale Freundschaften oder generell das Leben in einer anderen Umgebung und in einer unterschiedlichen Kultur. Ich habe in diesem Semester wirklich unglaublich viel profitiert und mich selbst auch besser kennen gelernt. Insbesondere die Vorlesung «Gestion des Ressources Humaines» hat meinen Blick auf das Personalmanagement erweitert und vertieft.

T. K.: Paris eröffnet mir die Möglichkeit, viele neue Bekanntschaften zu schliessen und Leute aus aller Welt kennenzulernen. Das

Leben in Paris gibt mir täglich eine neue Perspektive auf den Alltag in Bern, viele Aspekte, die vorher selbstverständlich erschienen, sind in Paris ein Luxus. Man lernt sich zu helfen in der überfüllten Metro oder bei gelegentlichen Sprachbarrieren. Ich denke, sprachlich kann ich am meisten profitieren. Mit meinen verbesserten Französischkenntnissen bin ich jetzt besser auf eine berufliche Zukunft in der Schweiz vorbereitet. Zudem fällt mir die Kommunikation mit meinen Freunden aus der Westschweiz leichter.

**BeWL: Was war euer bisher prägendstes oder schönstes Erlebnis in Paris?**

A. V.: Schöne Erlebnisse gab es unzählige. Mein prägendstes Erlebnis in dieser Zeit war ein Experiment in Anlehnung an den Schweizer Psychoanalytiker Carl Jung, welches in der Vorlesung «Gestion des Ressources Humaines» durchgeführt wurde. Sämtliche Studierende mussten sich ohne Schreibzeug oder Laptop in der Mitte des Saales positionieren. Der Professor erteilte uns den Auftrag, ein Kleidungs- oder Schmuckstück ausziehen, dieses anschliessend den anderen zu zeigen und am Schluss vor uns auf dem Tisch zu deponieren. Diese Anweisung wurde nun ständig wiederholt. Nach drei Runden zogen bereits einige Mitstudenten keine Kleidungs- oder Schmuckstücke mehr aus. Diese musste anschliessend das Experiment verlassen und sagen, warum sie aufgehört haben. Auf einmal waren wir nur noch zu dritt in der Mitte. Ich hätte noch einige Sachen ausziehen können. Der Professor wollte nun von uns wissen, war-

um wir nicht aufgegeben haben. Mein Grund war die Neugierde sowie das unbekannte Ziel, da ich nicht wusste, was dieses Experiment versucht zu messen. Die Aussage dahinter war, dass Personen, die immer weitermachen ihre Grenzen suchen und kreativer sind, als diejenigen, die das Experiment frühzeitig abbrechen, da erstere ständig nach neuen Stücken suchen zum Ausziehen. Ich musste schmunzeln, da dies zwei Eigenschaften sind, die absolut auf mich zutreffen.

T. K.: Ich habe bereits einige Länder und Orte bereist und bin zum Schluss gekommen, dass die Touristenattraktionen oder das Nachtleben nicht wirklich wichtig sind. Es kommt viel mehr darauf an, welche Leute man trifft. Klar bietet Paris eine unglaubliche Vielfalt an Kultur und Geschichte, aber für mich bleibt es wichtig, dass ich die Erfahrungen mit anderen teilen kann. Als Fazit würde ich sagen, dass die Freundschaften und die spontanen Begegnungen mein Leben in Paris aussergewöhnlich machen. So hoffe ich, die Kontakte auch nach meiner Abreise noch weiter pflegen zu können.

# Grow your own way

*The opportunity of a lifetime.*



**pwc**

# Online Marketing, das durch den Magen geht

Es gibt durchaus noch andere Internetplattformen als Google, Facebook und Twitter, nur sind diese meist weniger bekannt und in der Schweiz eher selten vorzufinden. Lunchgate ist eine dieser Internet-Raritäten. Die Chance, weitere Erfahrungen im Online Marketing zu sammeln sowie das interessante Konzept von Lunchgate haben mich zu einem Praktikum beim aufstrebenden Online Gastronomieportal bewegt. *Von Fabian Gmür*



Lunchgate ist eine Internetplattform, auf der Restaurants entdeckt und im nächsten Schritt online gebucht werden können. Restaurants präsentieren sich mit 360°-Panoramabildern und tagesaktuellen Informationen wie Mittagsmenüs und werben so um neue Gäste. Gäste wiederum können dank Lunchgate das passende Restaurant in ihrer Nähe finden. Sei es in einer fremden Schweizer Stadt oder in der bekannten Umgebung, fast immer lassen sich neue Restaurants entdecken.

Obwohl ich bereits eine Anstellung bei der SAP Schweiz AG hinter mir hatte und das erforderliche Praktikum für den Bachelorabschluss somit vorweisen konnte, entschied ich mich dazu, im Juni 2012 ein neues Praktikum im Bereich Online Marketing anzutreten. Es war mir ein Anliegen, nach drei Jahren intensiven Studiums eine Pause vor dem Master einlegen zu können. Eine Entscheidung, die ich nicht bereuen sollte.

Online Marketing war jener Bereich des Marketings, der mich seit jeher am meisten faszinierte. Leider wird im Bachelor-Studium noch kaum auf diese Thematik eingegangen, obwohl Online Marketing schon heute integraler Bestandteil jeder besseren Marketing-Strategie ist.

Online-Thematiken begeistern mich seit längerer Zeit, schon früh hatte ich versucht, meine erste Website selber zu gestalten. Wer aber denkt, dass Online Marketing nur etwas für Technikfreaks ist, täuscht sich. Nahezu alle Tools im Online Marketing sind zwar nicht immer, aber immer öfters

benutzerfreundlich gestaltet und ohne grosse technische Fähigkeiten nutzbar. Zudem erfolgt in vielen Unternehmen die Umsetzung von Online Marketingaktivitäten mit Unterstützung der IT-Abteilung oder spezialisierten Agenturen.

---

**«Wer das Gefühl hat, Online Marketing sei nur etwas für Technikfreaks, der täuscht sich. Nahezu alle Tools sind immer öfters benutzerfreundlich gestaltet und ohne grosse technische Fähigkeiten nutzbar.»**

---

Die Anstellung bei einem Start-Up wie Lunchgate hat den Vorteil, dass Projekte, die in einem grösseren Unternehmen wahrscheinlich ausgelagert würden, bei uns intern angepackt werden. So verbrachte ich beispielsweise zwei Monate damit, eine Online Kampagne für unser neuestes Projekt «Réservé» mitzugestalten. «Réservé» ist interessanterweise das erste nicht-digitale Produkt in der mittlerweile vierjährigen Firmengeschichte von Lunchgate: Ein Gutscheinbuch, mit dem in Zürcher Restaurants zwischen 18:00 und 20:00 die zweite Hauptspeise offeriert wird und das überdies mit diversen spannenden Abendtipps aufwartet.

Für «Réservé» musste in kürzester Zeit ein Webauftritt her und eine Online Vertriebsstrategie gefunden werden. Mittlerweile schalten wir für Réservé Adwords (Suchanzeigen bei Google) oder Bannerwerbung über Partnerseiten wie das Google-Netzwerk oder Facebook. So erscheint unsere Textanzeige, wenn jemand über Google nach einem bestimmten Restaurant in Zürich sucht. Dieses Projekt gab mir die Möglichkeit, die für mich neue Thematik «Remarketing» kennenzulernen. Beim «Remarketing» (auch «Retargeting» genannt) kann gezielt für jene Personen Werbung geschaltet werden, die bereits einmal auf unserer Produktseite waren. So werden Besucher erneut mit unserem Produkt konfrontiert und idealerweise zum Kauf bewegt. Zalando, Online Versandhändler für Schuhe und Mode, ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das schon länger stark auf «Remarketing» setzt. Jeder, der mal auf der Zalando-Website war, kann ein Lied davon singen, wie stark man anschliessend mit entsprechender Banner-Werbung konfrontiert wird.

Meine Begeisterung für Online Marketing und Thematiken wie das «Remarketing» hat sich seit dem Praktikumsbeginn bei Lunchgate kaum abgekühlt. Im Gegenteil, der rasche Wandel im Online Bereich ermöglicht es, immer wieder neue Aspekte, Ideen und Tools zu entdecken. So kam es auch, dass meine Tätigkeiten bei Lunchgate mit dem Praktikum nicht zu Ende waren und ich eine Festanstellung als Projektleiter im Online Marketing annahm. Kurz darauf hatte ich mein wohl kniffligstes Projekt zu bewältigen. Unsere Internetplattform war bis 2012 nicht «responsive». «Responsive» bedeutet, dass Inhalte einer Website immer auf die entsprechende Bildschirmgröße optimiert dargestellt werden. Es gab zwar bereits eine Lunchgate-App für iPhone und iPad, jedoch waren unter anderem Android-Geräte nicht berücksichtigt worden und so entschlossen wir uns, die ganze Restaurantsuche auf unserem Internetportal «responsive» zu gestalten.

Diese erste grosse Umstellung auf mobile Geräte durfte ich mit zwei Entwicklern und einem Grafiker durchführen. Bei der Vielzahl an unterschiedlichen Geräten und Betriebssystemen, die aktuell genutzt werden, erwies sich dieses Projekt schnell als sehr herausfordernd. Die Verantwortung über dieses Projekt machte mir zwar einerseits Spass, führte aber andererseits auch zu der einen oder anderen schaflosen Nacht. Schliesslich kostet ein Team von Entwicklern und Grafikern sehr schnell viel Geld.

---

**«Meine Begeisterung für das Online Marketing hat sich seit Beginn des Praktikums kaum abgekühlt. Im Gegenteil, der rasche Wandel im Online Bereich ermöglicht es, immer wieder neue Aspekte, Ideen und Tools zu entdecken.»**

---

Die Ausrichtung der Website auf mobile Geräte bleibt ein dauerhaftes Thema. So muss jede neue Funktion unserer Website auf den verschiedensten Geräten funktionieren und ansprechend dargestellt werden. Die Anpassung der Website an mobile Geräte steht leider noch immer bei vielen Unternehmen und auch bei der Universität Bern aus – meiner Meinung nach eine verpasste Chance. Immerhin besuchen bereits heute über 45 Prozent der Besucher und Besucherinnen einer Restaurant-

Website diese mit mobilen Geräten wie Smartphones oder Tablets.

Die Unabhängigkeit von Ort und oft auch Zeit sagt mir im Online Bereich ebenfalls zu. So arbeite ich momentan etwas über 50 Prozent parallel zum Masterstudium, bin aber nur maximal zwei Tage in Zürich am fixen Arbeitsplatz. Den Rest erledige ich von Zuhause, der Universität aus oder von wo ich mich sonst gerade befinde. Während meiner Vollzeitstellung bei Lunchgate war es mir wichtig, dass ich mindestens einen Tag von Zuhause aus arbeiten konnte. Das ewige Pendeln nach Zürich fordert seinen Tribut und Zwölfstunden-Tage waren eher die Regel als die Ausnahme.

Ich hoffe, noch eine Weile bei der Entwicklung von Lunchgate und seinen Produkten mitwirken zu können und bin gespannt, wohin die Reise führen wird. Über unser Reservationssystem wurden im November 2013 schweizweit über 40 000 Personen vermittelt, was einer Verzehnfachung der Anzahl Personen innerhalb zweier Jahre entspricht. Ich bin gespannt, wie es diesbezüglich in zwei weiteren Jahren aussehen wird.

Anm. der Red.: Der Artikel wurde Ende November 2013 verfasst. Die im Artikel genannten Zahlen und Fakten beziehen sich auf diesen Verfassungszeitpunkt.

# Wunder geschehen nicht von heute auf morgen

Urs Nussbaum, Absolvent des Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern, führt zusammen mit seinem Cousin seit über zehn Jahren erfolgreich die KMU R. Nussbaum AG. Im Interview erklärt er Stationen seines Werdegangs, ist sich der Kurzlebigkeit eines Wirtschaftszyklus bewusst und freut sich deshalb umso mehr über die Kontinuität in seinem Familienbetrieb.  
Von Thomas Myrach und Pascal Müller



**Thomas Myrach: Die Nussbaum AG ist ein Familienunternehmen, das du in mittlerweile vierter Generation führst. Mit über 400 Mitarbeitenden hat die Nussbaum AG eine beachtliche Grösse erreicht. Wo liegt der Hauptfokus der Tätigkeit deiner Firma?**

Urs Nussbaum: Wir sind ein Hersteller von Systemen und Armaturen für die Sanitärtechnik. Allgemein gesprochen heisst das, wir beschäftigen uns mit der Trinkwasserverteilung in Gebäuden – vom Einfamilienhaus bis zu Grossüberbauungen und Industrie. Das ist grob der Fokus. Armaturen können anhand ihrer Funktionen näher beschrieben werden: Absperrn, filtern oder Druck reduzieren, was insbesondere für die Schweiz eine zentrale Herausforderung ist. Das Spezielle an Absperrarmaturen ist, dass sie teilweise über Jahre, solange das Trinkwassersystem funktioniert, nicht gebraucht werden, jedoch bei Eintritt eines Schadensfalles funktionsfähig sein müssen. Aus diesem Grund sind die qualitativen Anforderungen auf unserem Gebiet sehr hoch. Wir betreiben eine eigene Armaturenfabrik in Trimbach und sind damit einer der letzten verbliebenen Hersteller in der Schweiz. Eine Spezialität unseres Unternehmens ist der Direktvertrieb, dies unterscheidet uns von unseren Mitbewerbern. Alles in allem machen wir einen Umsatz von 180 Millionen Schweizer Franken pro Jahr mit 400 Mitarbeitenden.

**T. M.: Deine Firma feierte letztes Jahr (2013) das 110-jährige Bestehen. Wie haben sich die Unternehmung und das Armaturengeschäft seit der Gründung vor über hundert Jahren**

**verändert? Welche Veränderungen und Entwicklungen waren für dich und dein Schaffen prägend?**

U. N.: Die Wurzeln des Unternehmens liegen eigentlich in einer Handelsgesellschaft, mein Urgrossvater hat die Firma R. Nussbaum AG als Handelsgesellschaft gegründet. Er hat dann im Prinzip rückwärts integriert, das heisst, er hat begonnen, einzelne Armaturen selbst zu fertigen und diesen Bereich Schritt für Schritt vergrössert. Darin liegen auch die Wurzeln des heutigen Direktvertriebes. Wir hatten den Zugang zum Endkunden als Handelsbetrieb seit den Anfängen und haben sukzessive die Produktion dazu aufgebaut. Eine wichtige strategische Richtungsänderung fand in den 80er-Jahren statt, als sich die Firma vom Einzelarmaturenhersteller zum Systemhersteller entwickelte. Das Resultat dieser Neuausrichtung ist, dass wir heute nicht mehr nur eine einzelne Armatur liefern, sondern den ganzen Bereich der Trinkwasserversorgung abdecken. Die Vergrösserung unseres Sortiments legte die Basis für eine bis heute andauernde rege Innovationstätigkeit auf dem Gebiet der Systemtechnik. Der strategische Wechsel damals war verbunden mit der Suche nach geeigneten Allianzpartnern. Wir suchten andere Familienunternehmen mit ähnlichen Problemstellungen und Herausforderungen. Es erfolgte schliesslich ein Zusammenschluss mit mehreren Unternehmen, was es uns erlaubte, gemeinsam mit unseren Partnerunternehmen zu forschen, zu entwickeln und zu produzieren. Diese Allianz funktioniert seit über 30 Jahren sehr gut und ist mit ein Grund dafür, warum wir als europäisch gesehen kleines Unternehmen überdurchschnittlich innovativ sein können.

**T. M.: Du hast die Veränderungen in den 80er-Jahren angesprochen. War dies ein genereller Trend damals? Hat die Nussbaum AG den Trend mitgeprägt oder ist sie schlicht rechtzeitig auf den fahrenden Zug aufgesprungen?**

U. N.: Anfänglich kam der Trend sicherlich von ausen. Ich würde jedoch sagen, dass wir den Trend rechtzeitig erkannt und mitgestaltet haben. Wir haben in unserem Unternehmen eine Dynamik entwickeln können, nicht zuletzt auf Grund der Partnerschaft, die wir eingegangen sind und konnten uns so im Bereich der Systemtechnik und der Verbindungstechnologie zum Marktführer entwickeln.

Wir waren offensichtlich schnell und innovativ genug, um in diesem Prozess eine führende Rolle zu übernehmen, obwohl wir nicht «first mover» waren. Von dieser fundamentalen Weichenstellung in den 80er-Jahren haben mein Cousin Roy, der mit mir zusammen die Firma führt, und ich bei unserer Übernahme der Gesamtleitung profitieren können. Wir konnten beruhigt feststellen, dass wir solide aufgestellt waren und dadurch unsere Stärken weiter ausbauen. Dazu gehört der Direktvertrieb, in den wir weiter investiert haben. Obwohl sich die Investitionen in den Direktvertrieb ausbezahlt haben, ist dieser Bereich nach wie vor anspruchsvoll. Einerseits führt dieser Kanal dazu, dass nebst dem Produkt eine logistische Leistung zu erbringen ist, die es nicht zu unterschätzen gilt und andererseits konkurrenzieren wir mit dem Direktvertrieb unsere Händler. Damit geht einher, dass unsere Vertriebsleistung gleich gut oder besser sein muss, als die unserer Händler. Schaffen wir es nicht, eine zuverlässige und präzise logistische Leistung zu erbringen, so kann unser Produkt zwar gut, aber trotzdem wertlos sein. Die hohen Anforderungen in diesem Bereich bieten aber schlussendlich auch ein grosses Potenzial. Gelingt die logistische Leistung, so kann dadurch eine Differenzierung vom Wettbewerb – insbesondere auch gegenüber ausländischen Herstellern – erreicht werden. Nicht zuletzt ermöglicht der Direktvertrieb auch eine ausgeprägte Online-Strategie.

**T. M.: Du bist in ein Familienunternehmen hineingeboren worden und die Wahl des Studienfachs BWL hat die Option in Richtung Übernahme der Firma begünstigt. Wurde deine Studienwahl ein Stück weit von deiner Herkunft beeinflusst? Mit Medizin beispielsweise wäre eine Übernahme der Firma weit weniger naheliegend gewesen ...**

U. N.: Die Wahl des Studienfachs BWL war insofern sicherlich bewusst, als dass ich mir viele Optionen – inklusive der Option Familienbetrieb – offen halten wollte. Das war ein bewusster Entscheid. Es war mir jedoch wichtig, mich auch im Arbeitsmarkt ohne Familienbonus bewähren zu können. Aus diesem Grund wäre ein direkter Einstieg bei der R. Nussbaum AG nicht vollständig befriedigend gewesen.

**T. M.: Du hast um die Jahrtausendwende beruflich einen Abstecker zum Software-Unternehmen Miracle in Langenthal gemacht. War die angesprochene Bewerbung auf herkömmlichem Weg seinerzeit die Motivation für den Stellenwechsel?**

U. N.: Der Einstieg bei Miracle geschah grundsätzlich aus Interesse. Einerseits, weil ich extern Erfahrung sammeln wollte und andererseits, weil mich die Software-Industrie sehr reizte, das war bereits ein Schwerpunkt während des Studiums. Dass ich

den ganzen New Economy Zyklus so kompakt in eineinhalb Jahren erleben würde, wusste ich natürlich im Vorfeld noch nicht, war aber rückblickend extrem lehrreich. Ich habe den Börsengang miterlebt, wieviel Geld ins Unternehmen floss und wie ein Jahr später dieses Geld nicht gereicht hat und die Firma Konkurs anmelden musste. Die Erfahrung, als Mitarbeiter zu einer Veranstaltung zu gehen, wo einem mitgeteilt wird, dass man entlassen wird, ist sehr eindrücklich. Für meine heutige Tätigkeit ist dies meiner Meinung nach eine sehr wertvolle Lektion. Zu dieser Zeit wurde mir bewusst, dass auch in wirtschaftlich guten Zeiten Entscheide kritisch geprüft werden müssen, weil der Weg zum Abgrund unglaublich kurz ist. Alles in allem war dies eine sehr spannende Zeit. Dass dann das Ende der Miracle-Zeit mit Entscheiden zusammenfiel, die in unserer Firma damals ohnehin angestanden sind, war purer Zufall. Ich war in der komfortablen Lage, bereits beim Zusammenbruch von Miracle gewusst zu haben, dass ich bei der Firma Nussbaum einsteigen werde. Schlussendlich war es einfach einige Monate früher als geplant.

**T. M.: Gibt es konkrete Lehren, die man aus dem Fall Miracle ziehen kann? Warnsignale, die man hätte beachten müssen?**

U. N.: Ich war nicht in der Geschäftsleitung von Miracle und ich werde mich hüten, jetzt im Nachhinein Ratschläge in irgendwelche Richtungen zu erteilen. Für mich persönlich jedoch habe ich mitgenommen, dass eine Fokussierung wertvoll und elementar ist. Gleichzeitig produktseitig und geographisch zu expandieren gestaltet sich schwierig. Es war diesbezüglich ein gewisser Überschwang zu spüren, der unter Umständen auch durch das Umfeld ausgelöst worden sein kann. Die Besinnung auf grundsätzliche BWL-Prinzipien bei einer Expansion und die Überlegung, inwiefern sie risikoreich ist, sind in einer solchen Situation hilfreich. Die Expansion bei Miracle beschränkte sich nicht auf die Produktpalette, sondern betraf darüber hinaus auch das Vordringen in neue geographische Märkte. Dazu kam, dass das Unternehmen ressourcetechnisch nicht mit der Expansion Schritt gehalten hat. Obwohl die Firma an der Börse zwischenzeitlich sehr viel Wert hatte, wurde die Grenze von 400 Mitarbeitenden nicht überschritten, was zu einer starken Überforderung führte. Meine eigene Lehre aus dem Fall Miracle ist die Wichtigkeit der Besinnung auf die Kernkompetenzen. Es gibt auch für uns ständig neue Opportunitäten, die auftauchen. Es gilt jedoch immer, diese auf Wertschöpfung und Machbarkeit zu prüfen.

**T. M.: Seit einigen Jahren fungierst du auch als Präsident des Stiftungsrats der paritätischen Pensionskasse der R. Nussbaum AG. Welchen Herausforderungen musst du dich in diesem Bereich stellen?**

U. N.: Die Langlebigkeit unserer Generation ist sicher eine der grössten Herausforderungen, mit denen eine Pensionskasse konfrontiert ist. Die Rentenbezugsdauer wird immer länger, die Beitragsdauer bleibt jedoch stabil. Dass dies problematisch ist, liegt auf der Hand. Ein weiterer Faktor ist, dass die Problematik nicht statisch ist, sondern zunimmt. Die Lebensdauer der Menschen verlängert sich kontinuierlich. Wenn ich folglich heute einen Entscheid treffe, so ist dieser in zehn Jahren nicht mehr aktuell, was bereits bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden muss. Um auf den Kern der Frage zurückzukommen – wir selbst mussten nach der Finanzkrise Sanierungsmassnahmen ergreifen. Wir sind diesbezüglich auf gutem Wege, dem Sanierungsplan, der auf zehn Jahre angelegt ist, gar etwas voraus dank erfreulicher Jahre. Eine weitere grosse Herausforderung als Miliz-Stiftungsrat ist die hohe Regulierungsdichte. Werden Missbräuche bei Pensionskassen aufgedeckt, so führt dies zu einem neuen Gesetz. Wir sind dadurch gezwungen, unsere Pensionskasse ständig den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dies führt nun beispielsweise dazu, dass ich – bei unserem Umfeld, in dem keine

anderen Destinatäre als unsere Mitarbeitenden vorhanden sind – eine Loyalitätserklärung unterschreiben muss, die besagt, dass ich meine Pensionskasse nicht betrüge. Absurd ist dies insbesondere, wenn man bedenkt, dass wenn effektiv eine Intention zum Betrügen vorhanden ist, die meisten höchstwahrscheinlich nicht durch eine Erklärung abgehalten werden. Solche Vorschriften führen in der Summe zu einem massiven administrativen Aufwand, der gegenüber früher deutlich gestiegen ist.

**T. M.: Wie beurteilst du rückblickend die betriebswirtschaftliche Ausbildung an der Universität Bern? Was konntest du in die Praxis übertragen und was hat dir gefehlt?**

U. N.: Die universitäre Ausbildung vermittelt eine gewisse Breite und ich habe das Glück, diese Breite auch nutzen und anwenden zu können. Ich habe zusammen mit meinem Cousin Roy, ebenfalls ein Berner Betriebswirt, die Gesamtverantwortung für die Firma und bin direkt verantwortlich für die Bereiche Finanzen, Logistik, Produktion, IT sowie die Stiftung (Pensionskasse). Ich kann aus diesem Grund bestätigen, wie wichtig es ist, ein breites Fachwissen aus den unterschiedlichen Sparten mitzubringen, das dann «on the job» verfeinert werden kann. Abgesehen vom Fachwissen erachte ich das Methodenwissen, das einem an der Uni beigebracht wird als essentiell. Strukturiertes Arbeiten, konzept-



Filiale, Zentrallager, Armaturenfabrik und Kundenhaus «Optinauta» der R. Nussbaum AG wurden seit 2003 in Trimbach neu erstellt.

tionelles Analysieren einer Problemstellung und die daraus folgende Ableitung von Lösungen geben mir im täglichen Berufsalltag Sicherheit. Insofern bin ich sehr zufrieden mit der betriebswirtschaftlichen Ausbildung in Bern.

**T. M.: Du hast nach deiner Ausbildung in Bern noch einige Weiterbildungen gemacht? Was war der Grund dafür und welche Bedeutung misst du diesen Weiterbildungen bei?**

U. N.: Es gibt grundsätzlich zwei Weiterbildungen, die in meinem Lebenslauf herausragen: Die erste grössere Weiterbildung war im Bereich SAP. Der Grund für diese Ausbildung war, dass ich mich entschieden hatte, in der IT-Branche Fuss fassen zu wollen. Die Motivation dafür war, mit einer Vertiefung meiner Kenntnisse, meine Marktstellung verbessern zu können. Überdies wusste ich, dass ich auch im Hinblick auf die Ablösung des ERP-Systems bei der Firma Nussbaum AG von vertieften Kenntnissen profitieren würde. Eine zweite Weiterbildung – ganz klar ein Highlight aus meiner Sicht – absolvierte ich in Stanford, wo ich einen Kurs über «Negotiation and Influence Strategies» besuchte. Ein Thema, das an der Uni weniger behandelt wurde, im betriebswirtschaftlichen Alltag aber eine zentrale Rolle spielt. Mit dem Besuch dieses Kurses wollte ich somit gezielt eine Lücke in meinem Lebenslauf schliessen. Darüber hinaus war es eine spannende Erfahrung, zu sehen, wie das Leben an einer amerikanischen Uni funktioniert. Das Campusleben hat mich zur Erkenntnis gebracht, dass ich mich stärker um ein Austauschsemester während meines Studiums in Bern hätte bemühen sollen. Wenn ich zurückblicke und sagen müsste, was ich anders machen würde, so würde ich gerne wieder in Bern studieren, jedoch würde ich entschieden ein Auslandsemester machen, um meinen Horizont zu erweitern. Das sind Chancen, die man später in der Regel nicht mehr erhält.

**T. M.: Wie wichtig hältst du generell eine laufende Weiterbildung für das Berufsleben? Stichwort lebenslanges Lernen, welche Bedeutung misst du diesem bei? Wie schätzt du die konstante Weiterbildung insbesondere auch für das Berufsleben als Betriebswirt ein?**

U. N.: Man kann es auch anders formulieren: Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen ist elementar. In einer Familienfirma wie wir es sind, hat man die Perspektive 30 Jahre im Job zu sein und die Gefahr betriebsblind zu werden ist enorm. Sich dieser Gefahr einerseits bewusst zu sein und andererseits dieser gezielt entgegenzuwirken, ist sehr viel Wert. Es stellt sich danach die Frage, wie man neue Inputs erhält. Weiterbildung ist eine Möglichkeit dafür. Es gibt aber auch weniger explizite Möglichkeiten wie zum Beispiel Fachzeitschriften oder Teilnahme an Kongressen. Eine weitere Massnahme in meinem

Fall ist beispielsweise der IFM Alumni Club, zu dem ich den Kontakt aufrechterhalte und so wichtige Änderungen mitbekomme. Darüber hinaus haben wir bewusst – und ganz im Sinne moderner Corporate Governance – im Verwaltungsrat die Verstärkung mit externen Fachleuten gesucht, um Praxiswissen anzapfen zu können.

**T. M.: Welche Herausforderungen siehst du speziell für die Schweizer Wirtschaft in der zukünftigen weltwirtschaftlichen und politischen Entwicklung? Weniger ist mehr hat in der letzten Zeit stark an Bedeutung gewonnen, was sind die grossen Herausforderungen in der Zukunft für die R. Nussbaum AG?**

U. N.: Wir haben konkrete Herausforderungen, die von Marktseite her kommen und sich überschneiden mit den wirtschaftlichen Herausforderungen für die Volkswirtschaft Schweiz. In unserem Markt ist die gesamte Personenfreizügigkeit wesentlich. Wir haben starke Zuwanderung in der Schweiz und es liegt auf der Hand, dass jeder, der in die Schweiz kommt auch ein Dach über dem Kopf möchte. Das ist eine wichtige Stütze für die Bauwirtschaft. Es ist aber auch für die Gesamtwirtschaft Schweiz wesentlich, weil die Personenfreizügigkeit hilft, den Fachkräftemangel in der Schweiz zu kompensieren. Ich glaube, dass die Schweiz diesbezüglich ein gravierendes Eigentor schiessen würde, wenn sie diesen Erfolgsfaktor preisgeben würde. Es ist deutlich sichtbar, dass die bilateralen Verträge zum wirtschaftlichen Wachstum und zum wirtschaftlichen Wohlstand einen entscheidenden Beitrag leisten. Es gibt Bemühungen, diesen Faktoren entgegenzuwirken, was in meinen Augen gefährlich ist. Ich glaube weiter, dass es schlecht wäre, wenn wir im Bereich des Arbeitsmarktes Erfolgsfaktoren gefährden würden. Es kommt nicht von ungefähr, dass die Schweiz eine tiefe Jugendarbeitslosigkeit hat. Dies verdanken wir einem liberalen Arbeitsmarkt sowie auch einem hervorragenden Ausbildungssystem. Den in der Schweiz möglichen dualen Ausbildungsweg – abgesehen vom akademischen Weg, der ebenfalls nicht zu unterschätzen ist – erachte ich als sehr wertvoll. Zu diesem globalen Alleinstellungsmerkmal ist aus meiner Sicht grösstmögliche Sorge zu tragen.

# Nachhaltigkeit und Unternehmensbewertung

Integrated Reporting bedeutet, dass Unternehmen sowohl über finanzielle Ergebnisse als auch über Nachhaltigkeitsaspekte gemeinsam berichten, um ein realistischeres Bild ihrer Performance zu zeichnen. Dadurch sollen Investoren Chancen und Risiken von Unternehmen genauer abschätzen und so bessere Investitionsentscheidungen treffen können. In einer experimentellen Studie untersuchen Markus Arnold, Alexander Bassen und Ralf Frank, wie sich Integrated Reporting auf die Verarbeitung von Nachhaltigkeitsinformationen durch professionelle Investoren auswirkt.  
Von Prof. Dr. Markus C. Arnold

Nachhaltiges Investieren und Corporate Social Responsibility (CSR) gehören zu den wichtigsten Entwicklungen am Kapitalmarkt in den letzten Jahren. Im April 2012 wurden über 32 Milliarden US-Dollar von Vermögensverwaltern und institutionellen Investoren angelegt, die die Principles for Responsible Investment der Vereinten Nationen (UNPRI) unterstützen. Dies unterstreicht die Bedeutung von Engagements seitens der Unternehmen für Nachhaltigkeitsaspekte in Umwelt, Gesellschaft und Governance (ESG) für Kapitalmarktteilnehmer. Ein Grossteil der Unternehmen reagiert auf diese gestiegene Nachfrage nach ESG-Informationen durch die Veröffentlichung von CSR-Berichten. Eine jüngere Studie der KPMG zeigt zum Beispiel, dass 95 % der 250 weltweit grössten Unternehmen CSR-Berichte veröffentlichen.

Weder Forschung zum CSR-Accounting noch Praxis konnten jedoch bisher eine Lösung dahingehend anbieten, in welcher Form und in welchem Format Unternehmen ESG-Informationen am besten veröffentlichen sollten, damit Informationen von Kapitalmarktteilnehmern optimal verarbeitet werden können.

Insbesondere stellt sich dabei die Frage, wie ESG-Informationen mit klassischen Kennzahlen zu Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, die üblicherweise in den Jahresabschlüssen veröffentlicht werden, kombiniert werden sollen: In separaten Dokumenten oder gemeinsam in einem so genannten Integrated Report. Das International Integrated Reporting Committee (IIRC) fordert genau diese Kombination von finanziellen und ESG-Informationen und hofft, so ein realistischeres Bild der Unternehmensperformance zu zeichnen.

Ebenfalls wichtig ist die Frage nach dem Stellenwert, den ESG-Informationen für so genannte Mainstream-Investoren – also Investoren, die sich auf eine konventionelle Bewertung von Investments konzentrieren – einnehmen. Zwei Ansichten stehen sich gegenüber: Sind ESG-Informationen insofern wertvoll, dass sie Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens und dessen Chancen und Risiken zulassen, oder stellen CSR-Ausgaben nur Kosten dar, die keinen Informationswert haben und deshalb ignoriert werden (sollten)?

Ob und wann Investoren ESG-Informationen nutzen, kann aber auch davon abhängen, in welcher Form diese Informationen veröffentlicht werden. Üblicherweise geschieht dies getrennt voneinander: Zum einen in Jahresabschlüssen von Unternehmen mit Angaben zur finanziellen Performance des Unternehmens, zum anderen in CSR-Berichte, in denen ESG-Informationen publiziert werden. Werden diese Berichte jedoch getrennt voneinander veröffentlicht, stellt sich die Frage, ob die Einschätzung der finanziellen Performance vielleicht bereits die Weichen für die anschließende Bewertung der ESG-Performance stellt. Dies könnte insbesondere dann der Fall sein, wenn die erste Bewertung einen Ankerpunkt (Anchor) darstellt, der nachwirkt und eine rationale Verarbeitung neuer Informationen verzerren kann.

Ein Ankerpunkteffekt beschreibt eine Verzerrung bei Schätzungen durch eine willkürliche Zahl ohne relevanten Informationsgehalt. Menschen orientieren sich an dieser Zahl und lassen sich in deren Richtung hin beeinflussen. Erstmals wurde dieser Effekt von Tversky und Kahneman (1974, *Science* 185: 1124–1131) nachgewiesen. In ihrem Experiment drehten sie vor den Teilnehmern ein Glücksrad. Anschliessend fragten sie die Teilnehmer, ob diese den Anteil afrikanischer Staaten in der UNO für grösser oder kleiner als die auf dem Glücksrad gedrehte Zahl hielten. Daraufhin sollten die Teilnehmer eine konkrete Schätzung des Anteils afrikanischer Staaten in der UNO abgeben. Teilnehmer, die auf dem Glücksrad eine Zehn sahen, schätzten dabei durchschnittlich einen Anteil von 25 %, während Teilnehmer, die auf dem Glücksrad eine 65 sahen, durchschnittlich den Anteil auf 45 % schätzten. Dies illustriert, dass die für die Schätzung irrelevante Zahl des Glücksrads als (irrationaler) Anker für die Schätzung der Teilnehmer dient und die Schätzungen in die jeweilige Richtung verzerrt.

Einen ähnlichen Effekt kann auch die Verarbeitung von ESG-Informationen bei der traditionell getrennten Veröffentlichung von Jahresabschluss und CSR-Report betreffen. In der Regel wird der CSR-Bericht separat und später im Jahr als der Jahresabschluss veröffentlicht. Daher kann die auf Basis des Jahresabschlusses abgeleitete Bewertung der finanziellen Performance als Ankerpunkt bei der Verarbeitung

der ESG-Informationen wirken und diese in irrationaler Weise verzerren. Diese Trennung könnte also dazu beitragen, dass Investoren ESG-Informationen nicht oder nicht ausreichend in ihre Unternehmensbewertung einfließen lassen. Im Vergleich zu dem oben beschriebenen Experiment von Tversky und Kahneman handelt es sich im Fall der finanziellen Performance zwar nicht um einen extern vorgegebenen, sondern einen selbst generierten Anker: Die oben beschriebenen Erkenntnisse gelten jedoch grundsätzlich auch hier.

Eine Alternative zur separaten Veröffentlichung von finanziellen und ESG-Informationen wird jedoch zunehmend diskutiert: Statt einer getrennten Veröffentlichung bei beiden Dokumente könnte ein Integrated Report eine ganzheitliche Darstellung der Unternehmensperformance im Hinblick auf Finanz- und ESG-Aspekte bieten. Im Jahr 2010 kündigten The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S) des Prinzen von Wales und die Global Reporting Initiative (GRI) die Bildung des International Integrated Reporting Committee (IIRC) an, das die weltweit führenden Organisationen im Bereich der Unternehmensberichterstattung und Rechnungslegung vereint. Ziel ist es dabei, einen global akzeptierten Framework für die Berichterstattung von Unternehmen zu schaffen. Informationen könnten so klarer, präziser und konsistenter miteinander verbunden und verglichen werden. Ein Finanz- und ESG-Informationen integrierender Bericht könnte somit auch mögliche Verzerrungen der Informationsverarbeitung von Kapitalmarktteilnehmern abschwächen oder gar vermeiden, da er dem erwähnten Ankereffekt keinen Raum

Die Teilnehmer wurden zufällig in vier Experimentgruppen eingeteilt. Abbildung 1 zeigt die Struktur des Experiments und die Gliederung der vier Investment Settings.

Zum einen wurde variiert, ob die Teilnehmer die Informationen zur ESG-Performance separat vom (und später als den) Jahresabschluss erhielten (Separate Berichte) oder zusammen mit den finanziellen Daten in einem integrierten Bericht. Zum anderen wurde variiert, ob die ESG-Performance des Unternehmens ein positives Signal über zukünftige Chancen oder ein negatives Signal über zukünftige Risiken darstellte. Um den potentiellen Effekt der ESG-Informationen zu maximieren, wurden dabei das positive ESG-Signal mit einer eher niedrigen finanziellen Performance und das negative ESG-Signal mit einer eher guten finanziellen Performance kombiniert. Die so gewonnenen Bewertungen der Gruppen in den vier Investment Settings können Aufschluss über den Einfluss integrierter Berichte bei positiven sowie negativen ESG-Signalen auf den geschätzten Unternehmenswert geben.

In allen Investment Settings erhielten die Teilnehmer drei verschiedene Arten von Informationen: einleitende Informationen zum Unternehmensprofil und seinem Wettbewerbsumfeld, Informationen zur finanziellen Performance sowie einen CSR-Report mit Informationen zur ESG-Performance. Um die wichtigsten und relevantesten Kennzahlen für die Einschätzung der ESG-Performance angeben zu können, hatten 15 erfahrene professionelle Investoren in einem Vortest 63 Kennzahlen der GRI nach

		Separate Finanz- und CSR-Berichte	Integrierter Finanz- und CSR-Bericht
ESG-Signal	Negatives ESG-Signal (Gute finanzielle, schlechte ESG-Performance)	Investment Setting 1	Investment Setting 2
	Positives ESG-Signal (Niedrige finanzielle, gute ESG-Performance)	Investment Setting 3	Investment Setting 4

Abbildung 1

bietet. Um diesen Zusammenhang zu analysieren und herauszufinden, wie ESG-Informationen bei der Unternehmensbewertung verarbeitet werden, nahmen 60 professionelle und erfahrene Mainstream-Investoren (in der Mehrheit Sell-Side-Analysten oder Fondsmanager) renommierter Unternehmen an einem Experiment von Arnold, Bassen und Frank (2013, Working Paper, Universität Bern) teil.

ihrer Wichtigkeit bewertet. Zu den von den Vortest-Teilnehmer als am wichtigsten eingeschätzten Informationen gehörten dabei Angaben zu Korruptionsvorkehrungen, Treibhausgasemissionen und Missachtung von Umwelt- und anderen Regularien. Als ESG-Informationen für das Experiment wurden die 13 wichtigsten Kennzahlen übernommen. Bei den ausgewählten ESG-Indikatoren waren alle Bereiche

(Umwelt (E), Gesellschaft (S) und Unternehmensführung (G)) vertreten, was die Relevanz aller drei Teilbereiche der Nachhaltigkeit für die Bewertung der CSR-Performance zeigt.

In der «Separate Berichte»-Bedingung erhielten die Teilnehmer zunächst einen kondensierten Jahresabschluss mit Daten zur finanziellen Performance des Unternehmens über drei Jahre. Daraufhin sollten sie eine Bewertung des Unternehmens zwischen 0 (nicht investierbar) bis 100 (exzellente Investition) abgeben (INITVALUE). Danach wurde ihnen der CSR-Report mit den ESG-Informationen vorgelegt, woraufhin sie ihre finale Bewertung des Unternehmens abgeben sollten (FINALVALUE). Sie konnten dabei die vorherige Bewertung entweder anpassen oder auf dem alten Wert belassen. Teilnehmer mit integriertem Bericht erhielten dagegen alle Finanz- und CSR-Informationen gleichzeitig und sollten nur eine einzige Bewertung auf Basis der gesamten Daten abgeben (INITVALUE = FINALVALUE). Unabhängig davon, ob sie die Informationen gleichzeitig (im Falle des integrierten Berichts) oder nacheinander (im Falle der separaten Berichte) erhielten, verfügten die Teilnehmer bei Abgabe ihrer finalen Bewertung (FINALVALUE) also über exakt die gleichen Informationen.

Trotzdem zeigten die Unternehmensbewertungen erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Experimentbedingungen, je nachdem ob die Informationen separat oder integriert zur Verfügung standen. Bei einem negativen Signal der ESG-Informationen über den zukünftigen

Unternehmenswert sind die finalen Bewertungen (FINALVALUE) im Fall von separaten Berichten und des integrierten Berichts fast identisch. Wie Abbildung 2 zeigt, bewerteten die Teilnehmer in diesem Fall das Unternehmen auf Basis der (guten) finanziellen Performance zunächst durchschnittlich relativ hoch (INITVALUE: 75.80), senkten jedoch nach der (negativen) ESG-Informationen ihre Bewertung relativ stark ab (FINALVALUE: 60.67). Dieses Niveau entspricht beinahe dem Bewertungsniveau, das auch die Teilnehmer mit integriertem Bericht durchschnittlich ansetzten (FINALVALUE: 57.31). Der Unterschied ist statistisch nicht mehr signifikant. Das bedeutet, dass sich der Ankerpunkteffekt im Fall eines negativen ESG-Signals – also wenn die ESG-Informationen mögliche zukünftige Verluste signalisieren – sehr stark reduziert.

Ein anderes Bild zeigte sich für ein positives Signal der ESG-Informationen für den zukünftigen Unternehmenswert: Die Bewertungen der Teilnehmer unterschieden sich hierbei sehr stark zwischen den Gruppen mit separaten bzw. integrierten Berichten. Wie Abbildung 3 zeigt, bewerteten die Teilnehmer das Unternehmen im Fall separater Informationen zunächst auf Basis der (niedrigen) finanziellen Performance relativ niedrig (INITVALUE: 34.50). Auch nachdem sie die positiven ESG-Informationen erhalten hatten, erhöhte kein einziger von ihnen seine Unternehmensbewertung: Alle Einschätzungen verblieben auf dem gleichen niedrigen Niveau (FINALVALUE: 34.50). D. h., gute ESG-Informationen, die zukünftig erhöhte Gewinne signalisieren, konnten keinen Teilnehmer, der auf die niedrige

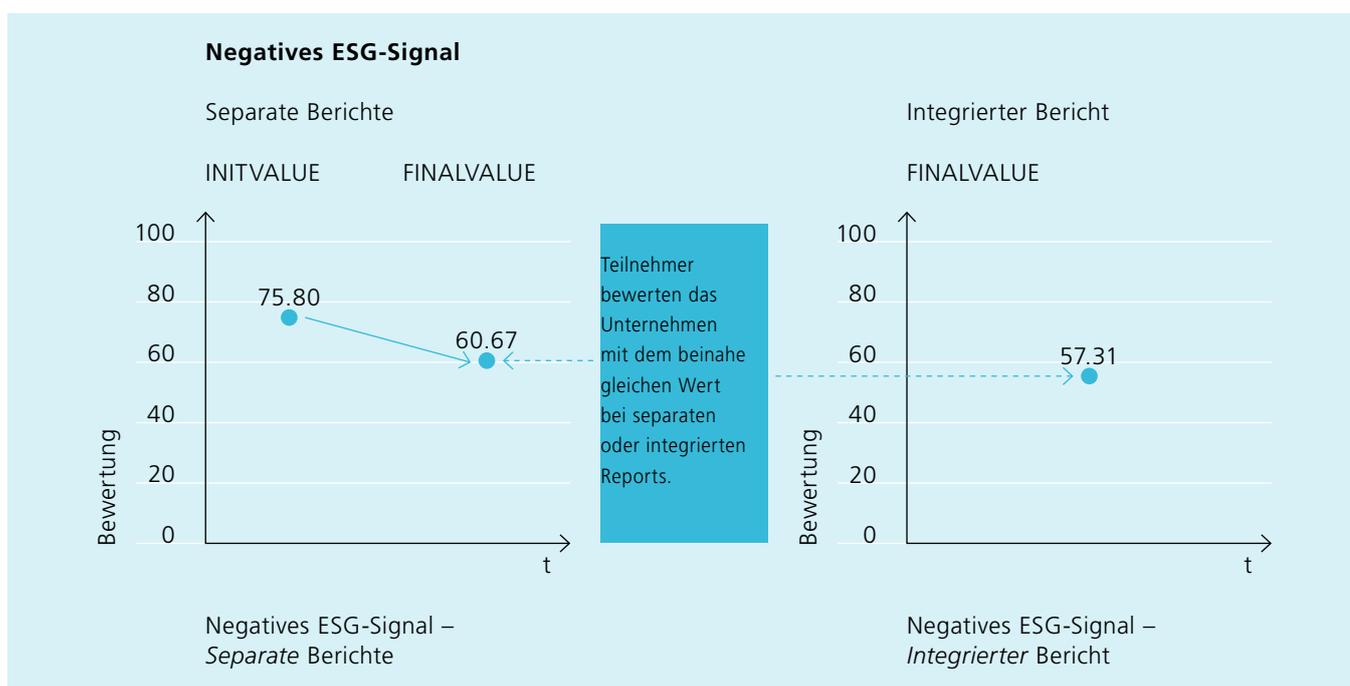


Abbildung 2

finanzielle Performance «verankert» wurde, zu einer Anpassung seiner Unternehmensbewertung bringen.

Im Gegensatz dazu kamen die Teilnehmer mit integriertem Report zu signifikant höheren Bewertungen des Unternehmens (FINALVALUE: 45.20). Die Investoren nutzten offenbar die ESG-Informationen für ihre Unternehmensbewertung. Der Ankerpunkteffekt hatte im Fall positiver ESG-Informationen also eine starke Wirkung auf die Bewertungen der Teilnehmer und betraf selbst professionelle Investoren, die in der Analyse solcher Informationen geübt sind. Trotz identischer Informationen im Fall separater und integrierter Berichte gaben sie dem Unternehmen unterschiedliche Bewertungen.

Diese Ergebnisse haben vielfältige Implikationen für die Forschung und die Praxis der CSR-Berichterstattung. Zum einen zeigen sie zum ersten Mal unter kontrollierten Bedingungen, dass nicht auf das Gebiet CSR spezialisierte Mainstream-Investoren ESG-Informationen bei der Unternehmensbewertung berücksichtigen und als wertrelevant einstufen. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass die Berücksichtigung von ESG-Informationen aber offensichtlich davon abhängig sein kann, in welcher Weise und zu welchem Zeitpunkt die Informationen zur Verfügung gestellt werden. Dieses Ergebnis ist deshalb von erheblicher Bedeutung, weil es zeigt, dass nicht nur der Inhalt der ESG-Informationen über deren Berücksichtigung oder Nicht-Berücksichtigung bei der Unternehmensbewertung entscheidet, sondern auch die Art und Weise, wie diese Infor-

mationen veröffentlicht werden. Gerade im Fall positiver ESG-Informationen, die zukünftig steigende Gewinne signalisieren können, kann die Verwendung eines separaten CSR-Reports, wie dies heutzutage in den meisten Unternehmen der Fall ist, dazu führen, dass diese positiven ESG-Informationen nicht oder nicht ausreichend bei der Bewertung des Unternehmens berücksichtigt werden. Integrated Reports – wie vom IIRC gefordert – scheinen dazu beitragen zu können, die Informationsverarbeitung von Investoren zu verbessern und Ankerpunkteffekte abzuschwächen.

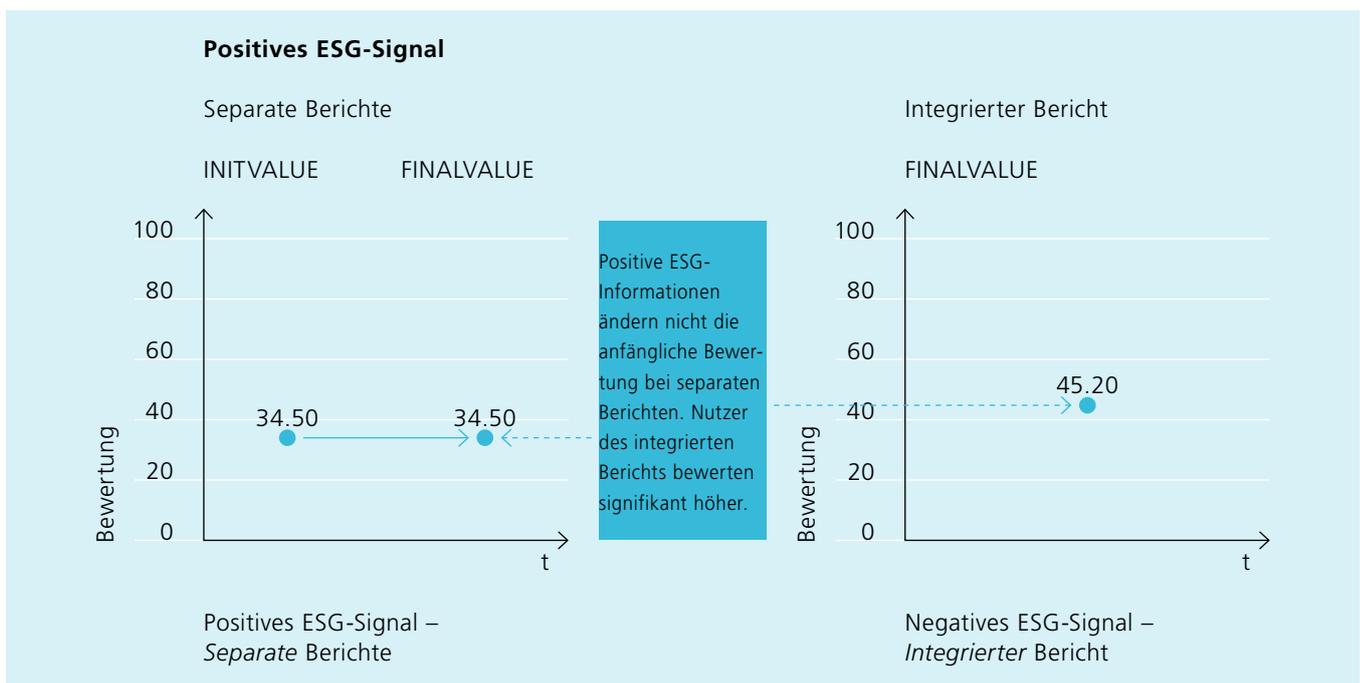


Abbildung 3

## Wissenschaftliche Zeitschriften und Reihen

– Hack, A.; Kellermanns, F.W.J.; Calabro, A.; Zellweger, T.; Frank, H. (Hrsg.); 2013: Familienunternehmen und KMU. Springer-Gabler, Wiesbaden.

– Krasnova, H.; Veltri, N.F.; Spengler, K.; Günther, O.; 2013: «Deal of the Day» Platforms: What drives consumer loyalty? *Wirtschaftsinformatik/ Business & Information Systems Engineering*, Special Issue «IS and Marketing».

## Konferenzbeiträge

– Baldauf, A.; Schweiger, S.; Wüthrich, A.; 2013: Which Combinations Of New Venture Firms Resources Payoff? A Configurational Perspective. In: Babson College Entrepreneurship Research Conference, Lyon.

– Baumann, P.; Trautmann, N.; 2013: Optimal Scheduling of Work-Content-Constrained Projects. In: Proceedings of the 2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management.

– Dorn, M. H.; Brügger, A.; Messner, C.; 2013: Sequential Overchoice in Product Customization. In: Association for Consumer Research, Chicago, USA.

– Eling, N.; Krasnova, H.; Widjaja, T.; Buxmann, P.; 2013: Will Privacy-Intrusive Apps Survive? Investigating the Decisional Calculus Behind the Adoption of Applications on Facebook. International Conference on Information Systems (ICIS 2013), Milan, Italy.

– Knolmayer, G.; Sini, V.; Chelnokova, P.; 2013: Fulfilled and missed requirements for online reservation systems: an empirical investigation of Austrian and Swiss hotels. In: Aaron, Marcus (Ed.), *Lecture Notes in Computer Science: Vol. 8015. Design, User Experience, and Usability. Web, Mobile, and Product Design*. Second International Conference, DUXU 2013, Held as Part of HCI International 2013, Las Vegas, NV, USA, July 21–26 2013, Proceedings, Part IV. S. 221–230. Springer, Berlin.

– Krancher, O.; Slaughter, S.; 2013: Governing individual learning in the transition phase of software maintenance offshoring: a dynamic perspective. In: 46th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Wailea, Maui, HI USA, January 07–10 2013.

– Krasnova, H.; Wenninger, H.; Widjaja, T.; Buxmann, P.; 2013: Envy on Facebook: A Hidden Threat to Users' Life Satisfaction? International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI)/Business Information Systems 2013, Leipzig, Germany.

– Krasnova, H.; Eling, N.; Schneider, O.; Wenninger, H.; Widjaja, T.; Buxmann, P.; 2013: «Does this App Ask for Too Much Data? The Role of Privacy Perceptions in User Behavior towards Facebook Applications and Permission Dialogs». European Conference on Information Systems 2013 (ECIS 2013), Utrecht, The Netherlands.

– Rich, D.; Dibbern, J.; 2013: A Team-Oriented Investigation of ERP Post-Implementation Integration Projects: How Cross-Functional Collaboration Influences ERP Benefits. In: Piazzolo, Felix and Felderer, Michael (Eds.), *Lecture Notes in Information Systems and Organisation: Vol. 4. Innovation and Future of Enterprise Information Systems*. ERP Future 2012 Conference, Salzburg, Austria, November 2012. (S. 115–127). Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.

– Weibel, C.; Messner, C.; 2013: Self-Licensing Effects on Food Choices. In: Association for Consumer Research, Chicago, USA.

## Artikel in Sammelbänden

– Arnold, M. C.; 2013: Steuerliche Verrechnungspreise und interne Unternehmensrechnung. In: Oestreicher, Andreas (Ed.) *Modernisierung des Unternehmenssteuerrechts*. S. 1–16. HWB Verlag, Herne.

– Kollmann, T.; Lomberg, C.; 2013: Emotional Regulation and Ideation. In: *Research on Emotion in Organizations*, Publikation hrsg. von Ashkanasy, N. M.; Zerbe, W. J.; Härtel, C. E. J., Emerald Group Publishing Limited, Vol. 9, S. 23–51.

## Abgeschlossene Dissertation

– Schweiger, S. A.; 2013: *The Effectiveness of Firms' Strategic Orientations*. Institut für Marketing und Unternehmensführung, Abteilung Unternehmensführung, Universität Bern, Verlag Dr. Kovač, 180 Seiten.

## Impressum

### Herausgeber:

Der Sprecher des Departements  
Betriebswirtschaftslehre Universität Bern  
Prof. Dr. Jens Dibbern  
Engehaldenstrasse 8  
3012 Bern  
[www.bwl.unibe.ch/bewl](http://www.bwl.unibe.ch/bewl)

### Kommunikationsrat:

Prof. Dr. Frauke von Bieberstein  
Prof. Dr. Jens Dibbern  
Prof. Dr. Claude Messner  
Prof. Dr. Thomas Myrach

### Redaktion/Inserate/Korrektorat:

Prof. Dr. Thomas Myrach (Redaktionsleitung)  
Pascal Müller (Redaktion)  
Astrid Kotlinski (Redaktionsassistentz)  
Jana Heini (Redaktionsassistentz)

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

### Gestaltungskonzept:

2. Stock-Süd Netthoevel & Gaberthüel

### Layout:

Atelier Bundi

### Bilder:

Titel: Captns & Partner, Bern (Pius Bacher);  
Anzug von: Bürki les Collections, Bern  
Übrige Fotos: zvg.

### Druck:

Geiger AG Bern

### Ausgabe:

Frühjahr 2014

### Erscheint:

2x jährlich

### Auflage:

2850 Exemplare

**Gemeinsam begeistern.**

### **Heute den Grundstein für die Karriere von morgen legen**

Wir suchen motivierte Einsteigerinnen und Einsteiger, die offen sind für Neues. Menschen, die mit ihrem Lernwillen und eigenen Ideen begeistern, um gemeinsame Erfolge zu erzielen.

- Stecken auch Sie voller Energie und wollen sich aktiv einbringen?
- Suchen Sie ein Arbeitsumfeld, in dem man sich gegenseitig fordert und fördert?
- Haben Sie Freude daran, sich rasch und selbstständig in neue Themen einzuarbeiten?
- Stecken Sie sich hohe Ziele, ohne den Boden zu verlieren?

Dann sind Sie bei uns genau richtig. Informieren Sie sich auf unserer Website über unser Stellenangebot. Begeistern wir gemeinsam – wir freuen uns auf Sie.

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

**PostFinance** 

*Besser begleitet.*

