

BeWL



Information: Uni Bern als Erfolgsgeschichte
Studium: Von Berlin nach Hongkong
Digitalisierung: Cowboy-Hüte und Jungle Offices
Forschung: Luxusmarken in der Arena



Warum soll ich eigentlich das Editorial zu einem BeWL-Heft mit dem Schwerpunkt Digitalisierung schreiben?

Als Studierende, und damit unser hauptsächliches Zielpublikum, dürften Sie alle der Generation Y angehören, also im Zeitraum von etwa 1980 bis 1999 geboren worden sein. Damit gehören Sie zu den sogenannten Digital Natives, das heisst Sie sind grösstenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen. Wieso, so werden Sie sich jetzt vielleicht fragen, stellt sich da jetzt ein Ü50 hin, ein Digital Immigrant, der seine Kindheit und Jugend noch ganz ohne Handy und Internet zugebracht hat, der keine Filmchen auf Youtube kannte und der im damals exklusiven Staatsfernsehen als Kind bestenfalls das Sandmännchen sehen durfte und später als Jugendlicher dann Raumschiff Enterprise? Der kann doch gar nicht wissen, wie man ganz selbstverständlich und unbefangen mit den neuesten technischen Gadgets umgeht, der weiss doch gar nicht so recht, was alles in der neuen coolen Welt der sozialen Medien so abgeht.

Ein wenig Vorsicht scheint mir bei solchen stereotypen Zuschreibungen schon angebracht. Es ist nämlich gar nicht ausgemacht, dass die Digital Natives sich besser in der schönen neuen digitalen Welt bewegen, als es die Digital Immigrants tun, die immerhin Computer aus einer Zeit kennen, als sie zu Hause noch an einen handelsüblichen Fernseher angeschlossen wurden und die keine coolen Apps hatten, sondern den Computern mit Sprachen wie Basic erst mühsam beibringen mussten, etwas Nützliches zu tun. Und überhaupt: Ich behaupte, dass die digitale Revolution gerade erst begonnen hat, wir alle stecken sozusagen mitten drin, und die gedanklichen Guillotinen sind aufgefahren, um alte Gewohnheiten, vertraute Handlungsweisen und

überkommene Verhaltensmuster nicht nur in Frage zu stellen, sondern sogar abzuschneiden.

Wir alle – Digital Natives, Digital Immigrants und No-Digitals – sind durch diese Entwicklung herausgefordert.

Schleichend kommt der Fortschritt, vielfach über die massenhafte Verbreitung neuer Typen von Geräten, und zieht eine unabsehbare Folge von Veränderungen nach sich. Die neuen Technologien stellen überkommene Verhaltensweisen im Umgang mit bestimmten Medien in Frage. Um die Nutzungspotentiale auszuschöpfen und die Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es neuer Ansätze und neuer Verhaltensmuster. Diese prägen sich im Zuge der zunehmenden Nutzung der digitalen Medien erst allmählich aus. Anpassungen auf der individuellen und gesellschaftlichen Ebene finden teilweise spontan und intuitiv statt. Sie erfordern aber auch langwierige und schwierige Lernprozesse. Diese Entwicklung im Zuge der digitalen Transformation nicht nur zu meistern sondern ganz bewusst anzustossen, ist eine der interessantesten Herausforderungen einer «digitalisierten» Betriebswirtschaftslehre. Und damit auch von Ihnen!

Der Aspekt Digitalisierung klingt in verschiedenen Beiträgen unseres Heftes an. Diese repräsentieren einen gewohnten Mix von interessanten Artikeln aus dem Departement und der Welt der Studierenden. Besonders hinweisen möchte ich auf den Beitrag unseres Emeritus Norbert Thom, der trotz seines Ruhestands schon zum wiederholten Male etwas zu unserem Heft beigesteuert hat. Er hat mit einiger Anstrengung und Sorgfalt eine Reihe von wissenswerten Fakten zur Universität Bern zusammengetragen und präsentiert sie uns als Erfolgsgeschichte. Es ist aus meiner Warte nicht nur Selbstbeweihräucherung, wenn wir uns immer einmal wieder vor Augen führen, dass wir an einer ziemlich respektablen Universität arbeiten und lernen dürfen. Und auch wenn in dem Beitrag wenig von Digitalisierung vorkommt: Norbert Thom ist voll modern und schickt mir seine Nachrichten regelmässig über Tablets oder Smartphones.

Mögen die Bits und Bytes mit Ihnen sein!

Prof. Dr. Thomas Myrach
Redaktionsleiter der BeWL

Editorial	1
Informationen	
Nachrichten aus dem Departement	3
Neuer Lehrbeauftragter: Prof. Dr. Marcel Rindisbacher	4
Neue Dozentur: Peter Schmidt	5
Von Studierenden für Studierende	6
Die Universität Bern – eine Erfolgsgeschichte	7
Vom Zwei-Mann-Start-Up zum professionellen Weiterbildungsanbieter	10
Studium	
Ich hab’ noch einen Koffer in Berlin: Praktikum bei Hill + Knowlton Strategies	13
Kein Chinesisch: Ein Austauschsemester in Hong Kong	14
Sonderthema: Digitalisierung	
Alles unter einem Cowboy-Hut	16
Digitales Arbeiten im Jungle Office	18
Forschung	
Keine 0 für eine 1 vormachen: Digitalisierung und Kommunikation	20
Luxusmarken: Erfolg in der Wettbewerbsarena	22
Publikationen	25

Herr Christoph Hörner, Abteilung Managerial Accounting, hat einen Ruf der Universität Tilburg auf eine Assistenzprofessur (mit Tenure Track) in Managerial Accounting angenommen. Zuvor hat er einen Ruf der Universität Amsterdam ebenfalls auf eine Assistenzprofessur (mit Tenure Track) in Managerial Accounting abgelehnt.

Herr Florian Elsinger, Abteilung Managerial Accounting, hat einen Ruf der Rotterdam School of Management der Erasmus Universität Rotterdam auf eine Assistenzprofessur (mit Tenure Track) in Managerial Accounting angenommen. Zuvor hat er Rufe der Universität Amsterdam sowie der Katholischen Universität Leuven ebenfalls auf Assistenzprofessuren (mit Tenure Track) in Managerial Accounting abgelehnt.

Mindestens ein Vortrag in jedem Schweizer Kanton

Prof. Norbert Thom konnte am 30. November 2017 an der Zentralschweizer Regierungskonferenz in Altdorf (Uri) ein Referat halten. Es ging um die Förderung der älteren Beschäftigten in den Betrieben. Damit hat Prof. Norbert Thom in jedem Schweizer Kanton zumindest einen Vortrag realisiert. Seine komplette «Tour de Suisse» begann er 1984 in Freiburg/Fribourg. Die meisten Vorträge hielt er im Kanton Bern (über 400). Es wurde jeweils Bezug genommen auf Erkenntnisse in der Forschung und Lehre aus dem Hauptamt als Universitätsprofessor.

Auszeichnung für das Lebenswerk

Prof. Norbert Thom erhielt vom Deutschen Institut für Ideen- und Innovationsmanagement die Auszeichnung für das Lebenswerk in Anerkennung seiner herausragenden lebenslangen Verdienste und seiner Pionierarbeit im Bereich des Ideen- und Innovationsmanagements.

Lehorauszeichnung der School of International Business and Entrepreneurship

Prof. Dr. Norbert Thom wurde anlässlich des 10-jährigen Bestehens des Master of Science in International Management die SIBE-Lehorauszeichnung für sein langjähriges Engagement verliehen. Mit dieser Auszeichnung würdigt die School of International Business and Entrepreneurship den Beitrag Dozierender zur erfolgreichen Ausbildung ihrer Masterstudierenden und spricht ihren Dank aus.

Preise

Prof. Dr. Oliver Krancher wurde auf der International Conference on Information Systems in Seoul mit dem Best Associate Editor Award ausgezeichnet. Die International Conference on Information Systems ist die angesehenste Konferenz der Wirtschaftsinformatik.

Dr. Martin Staehle (IUC) hat für den Beitrag «Controls and Cooperation in Dynamic Environments: The Role of Involvement in Control Design» den ABO Research Conference Outstanding Manuscript Award erhalten.

Koautoren sind Robert Grasser (University of South Carolina), Michael Majerczyk (Georgia State) und Di Yang (Georgia Tech).

Der Beitrag «Large-Scale Clustering Using Mathematical Programming» von Mario Gnägi und Prof. Dr. Philipp Baumann (Abteilung Quantitative Methoden der BWL) wurde an der 2017 International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management in Singapore mit einem «Honorable Mention Award» ausgezeichnet.

Events, Informationstage, Messen und Vorträge

Das IOP lädt herzlich ein zu einem Apero im Kuppelraum und zwar zum Thema: «Mit Tradition in die Zukunft: Familienbande, Innovation und Digitalisierung in Familienunternehmen», am 16.05.2018 ab 18.00 Uhr. Nach einer Vorstellung aktueller Studienergebnisse diskutieren Wissenschaftler und Unternehmer die Herausforderungen von Innovation und Digitalisierung. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage: <http://www.iop.unibe.ch/>

Neuer Lehrbeauftragter: Prof. Dr. Marcel Rindisbacher

Fast 30 Jahre sind vergangen, seit Professor Rindisbacher an der Universität Bern studierte. Nun ist er als Lehrbeauftragter wieder zurück an seiner Alma Mater. In der Zwischenzeit doktorierte er in Montreal, lehrte an renommierten Universitäten in Toronto und Boston und forschte erfolgreich in der Finanzmarkttheorie. Von Prof. Dr. Marcel Rindisbacher, Linda Heini und Daria Schmid



Prof. Dr. Marcel Rindisbacher

Bitte erzählen Sie uns etwas über Ihren akademischen / beruflichen Werdegang.

Mein Werdegang begann 1986 an der Universität Bern, wo ich VWL im Hauptfach und BWL und Medienwissenschaften im Nebenfach studierte. Am Ende meines Lizentiats wurde ich als Hilfsassistent am damaligen Institut für Ökonometrie engagiert. Dort schrieb ich meine Lizentiatsarbeit über ein Real Business Cycle Model für die Schweiz. An der London School of Economics absolvierte ich ein MSc in Mathematical Economics and Econometrics. Nach meinem Doktoratsabschluss in Ökonometrie in Montreal lehrte ich sechs Jahre als Assistenzprofessor und zwei Jahre als Associate Professor an der Rotman School of Management in Toronto. Nach einem Sabbatical im Jahr 2006 arbeite ich nun seit 2008 an der Questrom School of Business der Boston University. Dort habe ich wesentlich zur Entwicklung eines Masterprogramms für Finanzingenieure beigetragen.

Welches ist Ihr Hauptforschungsgebiet – welches

sind Ihre wichtigsten Forschungsbeiträge?

Mein Hauptinteresse galt lange der Portfolioallokation. Während meines Doktorats habe ich neue quantitative Methoden zur dynamischen Assetallokation entwickelt. Diese helfen, das Portfolio optimal zu diversifizieren, erlauben aber auch, jenes gegen zukünftige Schwankungen der Zinssätze und Risikoprämien zu schützen. Seit Kurzem forsche ich mehr in der Finanzmarkttheorie, insbesondere in der Preisbildung in Kapitalmärkten mit asymmetrischer Information. Gemeinsam haben alle meine Forschungsbeiträge, dass sie auf dynamischen Modellen beruhen. Dabei habe ich Methoden entwickelt, die es erlauben, optimale, dynamische Portfoliostrategien in realistischen Modellen zu berechnen. Dies ist von grosser Relevanz für institutionelle Investoren. Insbesondere für Pensionskassen oder Versicherungen, die einen langen Investitionshorizont haben und deshalb neben dem Diversifizierungsaspekt auch am Hedging gegen Fluktuationen der Fristenstruktur der Zinssätze und Risikoprämien interessiert sein sollten. Diese Forschung hat auch zu zahlreichen Consultingverträgen mit Investoren geführt.

Erzählen Sie uns etwas über die Lehrveranstaltung, welche Sie halten?

Mein Kurs «Investments» ist die intensive Version eines Standardkurses, der wohl in jedem MBA-Programm angeboten wird. Wir diskutieren traditionelle und alternative Finanzinstrumente wie Obligationen, Aktien, Futures und Forwards, Optionen und Hedgefonds,

analysieren Portfoliomanagementstrategien und studieren verschiedene Ansätze der Performancemessung. Die Vorlesung deckt Theorien von vier Nobelpreisträgern ab: Markowitz' Portfoliotheorie, das Sharpe-Mossin-Lintner Capital Asset Pricing Model, das Black-Scholes-Optionspreismodell und Engle's GARCH-Modelle zur Modellierung der stochastischen Volatilität. Die Ziele der Vorlesung sind deshalb relativ hoch. Wichtig ist mir, dass die Studierenden die fundamentalen Annahmen dieser Ansätze kennen und die Grenzen der Anwendungen dieser Modelle kritisch analysieren können.

Was erwarten Sie von den Studierenden?

Ich bevorzuge Studierende, die informiert und engagiert sind und während der Vorlesung kritische Fragen stellen. Studierende, die nur an ihrer Note interessiert sind, machen das Leben eines Dozenten langweilig. Sie sollten verstehen, dass das Studium eine Chance ist, die Fähigkeit zu erwerben, kausale Zusammenhänge zu analysieren und das erworbene Wissen in praktischen Situationen intelligent anzuwenden. Sie sollten nicht erwarten, fertige Rezepte für jede Situation zu erhalten. Studierende mit einem offenen Geist und guten analytischen Fähigkeiten werden verstehen, dass eine gute Vorlesung nicht nur das Portal zum ersten Job sein kann, sondern auch zentral für die weitere Karriere bleiben wird. Insbesondere, wenn diese Vorlesung fundamentale Prinzipien vermitteln kann. Eine grosse Befriedigung ist es, Studierende zu sehen, die ihre Interessen aktiv und leidenschaftlich verfolgen.

Neue Dozentur: Peter Schmidt

Peter Schmidt arbeitet seit 2016 an der Universität Bern. Davor war er an den Universitäten Zürich und Tübingen tätig. In seiner Arbeit thematisiert er vor allem die empirische Finanzmarktforschung und konzentrierte sich auf den Abschluss seiner Dissertation. In einem Interview erzählt er uns von seinem Werdegang, was ihn an Bern fasziniert und mit wem er an der Aare joggen geht.
Von Peter Schmidt, Linda Heini und Daria Schmid



Peter Schmidt

Bitte erzählen Sie uns etwas über Ihren beruflichen / akademischen Werdegang. Wo haben Sie bisher gearbeitet?

Ich habe in Tübingen Quantitative Volkswirtschaftslehre studiert und bin seit knapp zehn Jahren in der Schweiz. Meine Promotion habe ich im letzten Jahr an der Universität Zürich verteidigt. Dazwischen habe ich unter anderem an einem mit der Universität Zürich assoziierten Institut (CCRS – Center for Corporate Responsibility and Sustainability) gearbeitet. Hierbei war neben der eigenen Forschung die Zusammenarbeit mit Praxispartnern beziehungsweise das Einwerben von Drittmitteln eine meiner Hauptaufgaben.

Sie sind bald ein Jahr an der Universität Bern tätig. Was war Ihr Hauptforschungsgebiet während dieses Jahres, welches Ihre wichtigen Forschungsbeiträge?

Mein Hauptforschungsgebiet ist die empirische Finanzmarktforschung, was auch das Thema meiner Dissertation ist. Dabei untersuche ich die Effizienz von Finanzmärkten. Seit ich an der

Universität Bern bin, habe ich hauptsächlich die Aufsätze meiner Dissertation überarbeitet (zwei davon sind momentan für eine Wiedereinreichung bei einer Fachzeitschrift zugelassen). Ein Aufsatz befasst sich hauptsächlich mit der Datenqualität eines häufig verwendeten kommerziellen Datensatzes. Die anderen beiden sind anwendungsorientierte Arbeiten. Hierbei liegt der Fokus auf einer sogenannten Momentum-Strategie. Bei dieser Strategie wird ausgenutzt, dass Aktien, die sich in der (kurzfristigen) Vergangenheit gut entwickelt haben, sich in naher Zukunft ebenfalls gut entwickeln. Wären die Aktienmärkte «effizient», sollte das eigentlich nicht vorkommen (oder unsere Vorstellung von der Funktionsweise der Aktienmärkte ist unvollständig).

Sie waren vorher hauptsächlich an Universitäten in Deutschland und an der Universität Zürich tätig. Wie unterscheidet sich Ihre jetzige Arbeitsstelle an der Uni Bern von den früheren?

In meiner früheren Stelle am CCRS der Universität Zürich war der Fokus auf der Drittmittelbeschaffung sowie der Zusammenarbeit mit Praxispartnern. An der Universität Bern habe ich, wie an meinen früheren Stellen in Deutschland, wieder mehr direkten Kontakt mit Studierenden. Hier betreue ich vor allem Masterarbeiten und halte im Frühlingssemester das Proseminar.

Haben Sie einen speziellen Bezug zur Uni Bern bzw. der Schweiz entwickelt?

Sicherlich habe ich mittlerweile

einen speziellen Bezug zur Schweiz entwickelt. Mir gefällt beispielsweise die Natur in Zürich (wo ich nach wie vor wohne) sehr gut, in der ich mich auch gerne sportlich betätige.

Der Bezug zur Uni Bern ist für mich noch immer relativ neu, aber ich komme hier sehr gut mit meinen Kollegen und auch mit den Studierenden zurecht.

Welches sind Ihrer Meinung nach die Vorzüge der BWL in Bern?

Allgemein gefällt mir an der Universität Bern, dass alles etwas kleiner und unaufgerechter ist als z.B. an der Universität Zürich. Dadurch ist für mich eine engere Betreuung der Studierenden möglich. Ich denke daher, dass eine eher entspannte Atmosphäre zwischen Lehrenden und Studierenden durchaus ein Vorzug der BWL in Bern im Allgemeinen ist.

Welche ausserfachlichen Interessen (Freizeitbeschäftigungen) haben Sie? Wie gefällt Ihnen das Leben in Bern?

In meiner Freizeit gehe ich regelmässig entlang der Aare hier in Bern laufen, gerne auch mit anderen Laufinteressierten wie z.B. Prof. Valta. Ausserdem bin ich sehr musikkaffin und spiele (leider nicht mehr so oft) Gitarre.

Das Leben in Bern gefällt mir bis jetzt sehr gut. Insbesondere mag ich die Laufstrecken entlang der Aare und die historische Innenstadt.

FSWW



12. April 2018, 18:00 Uhr:
Jassturnier der FSWW
UniS, im Foyer

Zum 14. Mal findet dieses Frühlingsemester das bereits legendäre Jassturnier statt. Wie immer steht euch ein toller Jass-Abend mit vielen tollen Preisen bevor. Die Teilnehmerzahl ist beschränkt, also meldet euch noch heute an.

17. April 2018:
Crowdhouse Event

Das Unternehmen Crowdhouse wird euch sein innovatives Geschäftsmodell näher bringen. Anschliessend könnt ihr in Gruppen einen spannenden Case bearbeiten. Weitere Infos folgen auf unserer Homepage: www.fsww.ch.

26. April 2018, ab 20:00 Uhr:
Shot Hunt* – Jagd durch Bern
Hauptgebäude, Eingangshalle

Die Weiterentwicklung des Shot Hunts läuft auf Hochtouren. Bereits jetzt steht fest: Die Challenges werden härter, die Gruppen kleiner und die Shots besser! *the Shot Hunt – Jage den Shots durch die Stadt Bern hinterher, bleib fokussiert und finde den Final Spot mit deinem Team.

17. Mai 2018, 16:30 Uhr:
Social-Media-Feierabendseminar
Hauptgebäude, Raum 101

Am 17. Mai findet das Social-Media-Feierabend-Seminar zum Thema «Effiziente Konzertwerbung über Social Media» mit anschliessendem Apéro statt. Weitere Infos folgen auf unserer Homepage.

14. Juni 2018, 15:00 Uhr:
Meet & Grill
Eichholz, Bern

Um auf die Prüfungen anzustossen und euch gebührend auf die lange Sommerpause einzustimmen, veranstalten wir am 14. Juni für alle WISO-Studierenden ein gemeinsames Bräteln im Eichholz. Für Beilagen und Bier wird gesorgt (solange der Vorrat reicht), einzig für die Grilladen ist jede/r selbst verantwortlich. Wir freuen uns über euer zahlreiches Erscheinen und auf einen gemütlichen Nachmittag an der Aare (mit open-end).

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

Die Hoodies der FSWW gibt es nun schon seit einem Jahr und zu diesem Jubiläum könnt ihr Euren Hoodie online für nur 29.– statt 39.– unter www.fsww.ch/shop bestellen. Die Aktion ist noch bis zum 31.5.18 gültig. Gebt dazu einfach den Promocode «#jubiläum18» im Kommentarfeld ein. Ob an der Uni, zuhause oder an einem der zahlreichen Fachschaftsevents – der Hoodie ist immer eine praktische, stylische und besonders

bequeme Wahl. Apropos Wahl: Es gibt ihn in den Farben Navy-Blue und Anthrazit und in vielen verschiedenen Grössen. Probiert ihn einfach in der BuGeno im HG an, denn auch dort liegen sie zum Verkauf bereit.



Die FSWW-Vorstandsmitglieder
Milen Arro, Amir Sahi und Manuel Suter
mit den schönen Hoodies. (v.l.n.r.)

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

Die Universität Bern: eine Erfolgsgeschichte

Auch wenn sie jahrelang ein Fach studieren, kennen nur wenige Personen Fakten aus der Geschichte und den aktuellen Leistungen «ihrer» Universität. Prof. Norbert Thom skizziert den Weg der Uni Bern zum heute erreichten internationalen Renommee. Von Prof. em. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. mult. Norbert Thom.

Die Universität, die im Weiteren kurz dargestellt wird, hat drei offizielle Namen: Universität Bern, Université de Berne und Universitas Bernensis. Diese bedienen sich nüchtern des Namens der Stadt Bern, während deutsche und österreichische Universitäten zum Teil nach Gründern oder grossen Persönlichkeiten (Goethe, Schiller, Luther, Kepler etc.) benannt werden. Die Gründung der Universität Bern erfolgte relativ spät, nämlich erst im Jahre 1834 (Zürich: 1833; Basel: 1460). Allerdings hatte Bern Vorläufer: 1528 wurde eine «Hohe Schule» eingerichtet. Infolge der Reformation galt es, hier neue Pfarrer auszubilden. 1805 erfolgte die Umwandlung in eine «Akademie» mit vier Fakultäten (Theologie, Recht, Philosophie und Medizin). Europäische Universitäten haben teilweise eine sehr viel längere Tradition. Beispiele: Bologna: 1088, Sorbonne: ca. 1200, Köln 1388. Bern begann spät, erreichte aber schnell hohe wissenschaftliche Reputation.

Ein glorreiches Jahrzehnt

Besonders im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts lehrten und forschten an der Universität Bern einige berühmte Hochschullehrer: Der Physiker Albert Einstein (1879–1955) lehrte nach seiner Habilitation in Bern 1908/09 drei Semester lang theoretische Physik. Für einen seiner fünf bahnbrechenden Aufsätze aus dem Jahre 1905 (der «fotoelektrische Effekt») erhielt er 1921 den Nobelpreis.

Die Philosophin Anna Tumarkin (1875–1951) war seit 1908 ausserordentliche Professorin und



Prof. em. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. mult. Norbert Thom

damit europaweit die erste Dozentin, die Doktorate und Habilitationen abnehmen durfte.

Theodor Kocher (1841–1917), der herausragende Berner Chirurg, erreichte 1909 den Nobelpreis für Medizin.

Der Jurist Eugen Huber (1849–1923) erhielt vom Bundesrat den Auftrag, einen Vorentwurf für das Schweizerische Zivilgesetzbuch (ZGB) zu schreiben. Diese Arbeit wurde 1904 vollendet und 1912 trat das ZGB in Kraft.

Kommen wir nach dieser Blütezeit zurück auf die historische Entwicklung der Universität Bern.

Von der familiären Bildungseinrichtung zur wissenschaftlichen Grossorganisation

1834 kümmerten sich 45 Dozenten um die 167 Studierenden. Das waren familiäre Verhältnisse. 1870 schlugen russische Studentinnen eine Bresche für das Frau-

enstudium in Bern (2016 waren übrigens 56 % der Studierenden Frauen). Im Jahre 1900 zählte Bern rund 1000 Studierende. Damit hatte die Bundesstadt die grösste Universität der Schweiz. Es gab damals viele ausländische Studierende, insbesondere aus Deutschland und aus Russland. 1903 konnte man das neue Hauptgebäude auf der Grossen Schanze beziehen.

1990 waren in Bern 9746 Studierende eingeschrieben und im Jahre 2016 waren es 17 514 Immatrikulierte. Heute hat Bern die drittgrösste Universität der Schweiz (nach der Uni Zürich und der ETH Zürich) mit acht Fakultäten und ca. 150 Instituten.

Infolge der Bologna-Reform werden inzwischen 39 Bachelor- und 72 Masterstudiengänge angeboten. 2776 Personen sind Doktorierende. Dies ist eine Besonderheit der Universitäten und für ihre Forschungsleistungen ein

erheblicher Vorteil gegenüber Fachhochschulen. Mit 95 Programmen in der Weiterbildung gehört Bern zu den differenzier-testen Weiterbildungsinstituti-onen auf hohem Niveau.

Ende 2016 waren an der Uni-versität Bern 532 Professoren aller Stufen und Ränge beschäftigt. Hinzu kommen rund 300 weitere Dozierende und 1700 Assistieren-de. Der Jahresetat betrug 846 Millionen CHF (darunter 258 Mil-lionen CHF eingeworbene Dritt-mittel). Schon rein ökonomisch lohnt sich eine Universität für den Kanton Bern. Dieser trägt nur rund 36 % zum Jahresetat bei, hat also weniger Ausgaben als Einnahmen (inkl. Steuern der Beschäftigten).

Zwei jüngere rechtliche Entwick-lungsschritte sind in der Geschich-te der Universität Bern bedeut-sam:

1989 trat ein neues Universitäts-gesetz in Kraft. Es schuf unter anderem eine neue Universitäts-leitung mit mehrjähriger Amtszeit des Rektors und der Vizerektoren. Dies führte zu einer Professiona-lisierung und bereitete den Weg für eine stärkere Autonomie. 1996 kam es zu einem komplett revidierten Universitätsgesetz im Kanton Bern. Die Universität wurde von einer Verwaltungs-abteilung der Erziehungsdirektion in eine autonome Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit umgewandelt. Zwischen der Uni-versität und dem Kanton Bern bestehen seitdem sogenannte Leistungsvereinbarungen (Geld-mittel des Kantons für Forschung, Lehre und Dienstleistungen).



Hauptgebäude Universität Bern

Inhaltlich ist für die Berner Uni-versität die Strategie 2021 weg-leitend. Sie definiert unter ande-rem fünf Gebiete, in denen die Universität international hervor-stechen will, mit den folgenden thematischen Schwerpunkten: 1. Nachhaltigkeit, 2. Gesundheit und Medizin, 3. Materie und Uni-versum, 4. Interkulturelles Wissen sowie 5. Politik und Verwaltung.

Heute darf behauptet werden, dass die Universität Bern einen weltweiten Ruf hat in der Welt-raumforschung (man war experi-mentell schon am ersten Mond-flug beteiligt), im Gebiet «International Trade Regulation», in der Klimaforschung sowie in der Medizin (inkl. Zahnmedizin, Veterinärmedizin und Medizinal-technik).

Die Universität Bern ist zweifellos forschungsintensiv. Sie betreut vier nationale Forschungsschwer-punkte, realisiert 430 National-fonds-Projekte, engagiert sich in 81 Projekten der Europäischen Union und hat rund 600 For-

schungsk Kooperationen mit der öffentlichen Hand und der Privat-wirtschaft vereinbart. Ausserdem werden neun Forschungszentren unterhalten. Eines davon ist das Kompetenzzentrum für Public Management (KPM), an dem es auch zwei Professuren der öf-fentlichen Betriebswirtschaftsleh-re gibt. Es wurde 2002 von den Berner Professoren Ulrich Zimmerli (öffentliches Recht), Wolf Linder (Politikwissenschaft) und Norbert Thom (Betriebswirtschaftslehre) gegründet und ist heute auf über 40 Mitwirkende angewachsen. Weiterhin ist es im thematischen Schwerpunkt «Politik und Ver-waltung» strategisch verankert und passt bestens zu Bern als Bundesstadt.

Aufstieg der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) gibt es erst seit 1912 an der Universität Bern. Erster Lehr-stuhlinhaber war Prof. Dr.rer.pol. Dr.iur. Moritz Rudolf Weyermann. Er blieb bis 1929, als er einen Ruf an die Universität Jena annahm.

1912 hatte man in der Juristischen Fakultät eine Abteilung für «Handel, Verkehr und Verwaltung» eingerichtet, um den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern grössere Beachtung zu gewähren. 1928 etablierte der Ordinarius für BWL Hans Töndury das Betriebswirtschaftliche Seminar. Im Jahre 1954 wurde die Juristische Fakultät in die Rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Fakultät umbenannt. Die BWL hat sich in Bern insbesondere seit den 80er Jahren stark entwickelt. 1983 wurde das Institut für Wirtschaftsinformatik gegründet. Das Betriebswirtschaftliche Institut (existent seit 1956) wurde bis 1991 in vier Spezialinstitute der BWL umgewandelt. Heute gibt es zehn ordentliche Professuren, eine ausserordentliche Professorenstelle und sieben Assistenzprofessuren. Hinzu kommen noch die zwei Professoren für öffentliche BWL am KPM. Innerhalb der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät (gegründet 2001) ist die BWL derzeit das am meisten studierte Fach. In der gesamten Universität Bern gehört die BWL zu den fünf Studiengängen, die am häufigsten absolviert werden.

Berühmte Absolventen und Geehrte

Schauen wir noch einmal auf zwei Aspekte in der Geschichte der Universität Bern zurück. Welche berühmten Absolventen hatte sie und welche namhaften Persönlichkeiten würdigte sie mit einem Ehrendoktor?

Unter den berühmten Absolventen können wir stellvertretend nennen:

Charles Albert Gobat: Friedensnobelpreisträger 1902, er war u.a. auch Regierungsrat und Erziehungsdirektor des Kantons Bern; Jeremias Gotthelf: Pfarrer und Schriftsteller; Friedrich Dürrenmatt: Schriftsteller; Theodor Kocher: Nobelpreisträger für Medizin 1909; Mani Matter, Liedermacher und Jurist (u.a. Lehrbeauftragter für Staats- und Verwaltungsrecht); Ulrich Ochsenbein, Bundesrat, Gründungsvater des Schweizer Bundesstaates, Divisionsgeneral; Kurt Wüthrich, Chemiker und Nobelpreisträger für Chemie 2002; Thomas Zurbuchen, Astrophysiker und aktueller Wissenschaftsdirektor der NASA.

Zu den berühmten Persönlichkeiten, denen die Universität Bern den Ehrendokortitel (höchste akademische Auszeichnung; nur 1 % bis 2 % aller Doktoren haben Ehrendoktorate) verlieh, gehören (kleine Auswahl): Richard R. Ernst, Nobelpreisträger für Chemie; Thomas J. Sargent, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften; Takaaki Kajita, Nobelpreisträger für Physik; die beiden Künstler Albert Anker und Alberto Giacometti; der Schriftsteller John le Carré; die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel; der Unternehmer und Innovator Willy Michel; für seine Leistungen auf dem Gebiet des Sports wurde alt Bundesrat Adolf Ogi mit dem Doctor honoris causa (Dr.h.c.) ausgezeichnet.

Ein Platz unter den besten Universitäten der Welt

Wie steht es heute mit dem Rang der Universität Bern in der Welt der Wissenschaften?

Auf jeden Fall gehört die Universität Bern zu den 200 besten universitären Hochschulen weltweit. Es gibt rund 23 000 Unis auf der Welt. Bern gehört sicher zum ersten Prozent (1 % der Besten). Ein Indikator dafür sind die Rankings, welche von verschiedenen Institutionen veröffentlicht werden. Unterschiede in den Rangplätzen erklären sich aus abweichenden Kriterien und Gewichtungen, welche jeweils verwendet werden.

Einige Beispiele für den Rang von Bern seien genannt:

- QS World University Ranking (2014/15): 145. Platz.
- Shanghai-Ranking (2014): 151. bis 200. Platz.
- Leiden-Ranking (2014): 160. Platz.
- Times Higher Education Ranking (2014/15): 132. Platz.

Die wissenschaftliche Einschätzung der Universität Bern tendiert nach oben (aktuell bis auf Platz 105). Was verbessert werden muss, ist das Marketing. Wer etwas zu bieten hat, soll dies auch kommunizieren, denn jede Universität steht im Wettbewerb um die besten Studierenden und Dozierenden. Bern darf auf seine echte Volluniversität stolz sein.

Norbert Thom ist Professor Emeritus am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern. Er war in den neunziger Jahren Vizerektor für Finanzen und Planung dieser Universität. Ein Literaturverzeichnis kann beim Autor angefordert werden:
norbert.thom@iop.unibe.ch

VOM ZWEI-MANN-START-UP ZUM PROFESSIONELLEN WEITERBILDUNGSANBIETER

Die Weiterbildung mittels CAS, DAS und Masterprogramm in Betriebswirtschaftslehre war für die Universität Bern lange Zeit ein Randthema. Schade, denn neben den Fachhochschulen kann die Universität Bern mit einem eigenständigen Ansatz im Weiterbildungsbereich punkten. Diese Aussage gilt auch und vor allem für die klassische Betriebswirtschaftslehre, denn hier besitzt die Universität eine lange historische Tradition.

Von Prof. Dr. Harley Krohmer und Prof. FH Robert Hasenböhler



Prof. Dr. Harley Krohmer und Prof. FH Robert Hasenböhler



Christoffer Treyz

Das Projekt CAS und EMBA ist zwei Personen und einer guten Anzahl von Assistenzpersonen zu verdanken: Prof. Dr. Harley Krohmer, Ordinarius für Marketing, und Robert Hasenböhler, lic. rer. pol. und Prof. FH, sowie Herrn Chris Treyz, zuständig für alle Fragen der Administration.

Wie kommt es, dass ausgerechnet das Marketing in die Weiterbildung eingestiegen ist?

Prof. Dr. Harley Krohmer: Ich denke, vieles ist dem Zufall zu verdanken. Robert und ich unterrichteten an der gleichen Institution Marketing. Robert Hasenböhler wusste um ein Projekt, das ich mit einer deutschen Institution realisieren wollte. Er meinte, man sollte die Zeit (und das Geld) besser in der Universität Bern einsetzen. Seine Argumente waren einleuchtend. Was ein solches Projekt für unser Masterstudium bedeutete, war uns aber beim Start noch nicht klar. Heute wissen wir: Eine Masterausbildung zu planen und durchzuführen ist sehr aufwändig.

Robert, wie kommst du dazu, in deinen späten Jahren dieses Projekt voranzutreiben?

Robert Hasenböhler: 2012 hatte ich die Absicht, als Fachhochschuldozent kürzer zu treten. Als Lehrer ganz aufzuhören, schien mir doch beängstigend. Harley Krohmer war bereits in der Weiterbildung engagiert und fand, dass diese Arbeit mit Berufsleuten nicht nur anregend, sondern auch für Universitätsdozenten bereichernd war. Man lernt so die Probleme der Praxis aus erster Hand kennen und kann damit dem Unterricht an der Universität Farbe geben.

Der Start war bescheiden. Wir erhielten von Harley Krohmer ein kleines Büro an der Engehaldenstrasse 8 im ersten Stock. Das Team Hasenböhler und Treyz startete im Frühjahr 2012 die Planungsarbeit.

Du Harley hast dir ein Team aufgebaut. Ihr scheint gut zu harmonisieren.

Prof. Dr. Harley Krohmer: Die grosse Erfahrung von Robert Hasenböhler war für den Start

sehr wichtig. Robert Hasenböhler hatte eine lange Karriere als Bildungsplaner und Dozent hinter sich. Ausbildung zum Primarlehrer in Solothurn, Wirtschaftspädagogik in St. Gallen (Prof. Dr. Rolf Dubs), Leiter der Ausbildung bei Von Roll, konzeptionelle Gestaltung von Lehrgängen an Fachhochschulen und höheren Fachschulen. Er hatte mit Prof. Richard Kühn und Prof. Norbert Thom bereits in den 90er Jahren einen Lehrgang mit B2B-Marketing und Dienstleistungsmarketing aufgebaut. Dieses Projekt musste allerdings nach zehn Jahren aufgegeben werden, weil die Mittel zur Fortführung fehlten.

Neben begeisterten Planern braucht es auch Mittel und Leute, die Ideen umsetzen.

Robert Hasenböhler: Ein Start war nur möglich, wenn es gelang, die Mittel haushälterisch einzusetzen. Dadurch, dass Herr Treyz als Allrounder gewonnen werden konnte, der Drucksachen und die IT abdeckte, war man in der Lage, mit einem sehr schlanken Team die Weiterbildung aufzubauen. In den Jahren 2013 und 2014 wurden Experimente mit

kurzen Lehrveranstaltungen vorgestellt. Obwohl diese gut besucht waren, kam die Erkenntnis, dass mit diesen Veranstaltungen nicht genügend verdient werden konnte. Man begann mit der Planung des ersten CAS.

Ein CAS und ein Masterprogramm brauchen eine lange Vorbereitungs- und Planungszeit.

Prof. Dr. Harley Krohmer: CAS-Lehrgänge brauchen für die Planung mindestens sechs Monate. Besser wären zwölf. Für den CAS Marketingmanagement und Verkauf meldeten sich 16 Personen an. Damit war sichergestellt, dass die direkten Kosten gedeckt waren. Die relativ geringe Teilnehmerzahl erlaubte es, eine persönliche, ja sogar familiäre Atmosphäre zu pflegen. Für alle Beteiligten war die feierliche Übergabe der Zertifikate ein echtes Erlebnis. Die Talare nach amerikanischem und angelsächsischem Muster gaben der Veranstaltung die richtige Stimmung. Aber: Alle Beteiligten gingen beim Experiment Weiterbildung Risiken ein, denn die Universität stellte keine Gelder zur Verfügung. Wir waren also ein richtiges Start-Up.

Man hat rasch gesehen, dass das Angebot ausgeweitet werden musste. Neben dem CAS habt Ihr die Idee eines Masterprogrammes realisiert.

Robert Hasenböhler: Im Frühjahr 2015 begann die Weiterbildung zu laufen. Dem bestehenden CAS wurde ein weiterer hinzugefügt. Der CAS Marktorientierte Betriebswirtschaftslehre war breit angelegt und richtete sich vor allem an Quereinsteiger. Dies



Diplomfeier

waren unter anderem Juristen und Juristinnen, Naturwissenschaftler und Naturwissenschaftlerinnen, Historiker und Historikerinnen und so weiter. Sie alle wurden in den Kernfächern von Spitzenprofessoren in kleinen Klassen ausgebildet. Eine wunderbare Situation. Gleichzeitig wurden Wünsche nach einem Masterlehrgang laut. Das Team um Prof. Dr. Harley Krohmer erarbeitet die Grundlagen für einen EMBA. Weitere CAS rundeten das Angebot ab: CAS Onlinemarketing und Social Media, CAS Markenmanagement und Kommunikation, sowie der CAS Digital Transformation. Neu dazugekommen ist der CAS Tourismusökonomie des CRED, des Center for Regional Economic Development.

Wie man sieht, seid ihr sehr aktiv. Sowohl online als auch offline werden ständig Neuerungen kommuniziert.

Prof. Dr. Harley Krohmer: Weiterbildungslehrgänge sind ständiger Verbesserung ausgesetzt. Einerseits führen die Praxis und Theorie zu neuen Erkenntnissen, andererseits sind die CAS einem ständigen Härte- und Qualitätstest ausgesetzt. Auch an der Infrastruktur wird fortwährend gearbeitet. Die Homepage wird neu gestaltet, die Prospekte verbessert und die Lehrkörper überprüft. Es wäre falsch, sich nun auszuruhen.

Wir haben im Moment rund hundert Studierende. Dieses Jahr werden wir sicher deutlich über hundert Studierende in sechs CAS-Lehrgängen haben. Das bedingt doch eine ziemlich professionelle Organisation.

Eine Grundsatzfrage: Braucht es eine Weiterbildung BWL an der Universität?

Prof. Dr. Harley Krohmer: Grundsätzlich liegt der Tatbeweis vor.

Die Weiterbildung der Universität bildet 7000 Studierende in allen möglichen Bereichen weiter. Hier geht es aber um die Betriebswirtschaftslehre. Die Universitäten in der Schweiz sind spät in diesen Markt eingetreten. Wir am IMU haben eine präzise Politik: Wir verbinden Praxis und Theorie. Zum Lehrkörper finden sich dann auch Dozentinnen und Dozenten aus den Fachhochschulen und aus der fachlichen Praxis. Wichtig ist dabei, dass die Studierenden in jedem CAS einen Stock von Lehrbüchern erhalten. Wir schaffen laufend diese elementare Fundierung in theoretischen Lehrgebäuden. Es ist unsere Absicht, bei den Studierenden die Art des Denkens zu ändern. Unsere Optik ist langfristig. Die Studierenden sollen in der Lage sein, ihr Wissen laufend nachzuführen. Da unterscheiden wir uns wohl von andern Institutionen der Weiterbildung.

Und wie ist es mit der Praxis? Die ist doch in der Weiterbildung zentral.

Prof. Dr. Harley Krohmer: Hier liegt eine Schwachstelle der Universitäten, insbesondere der kontinentaleuropäischen Universitäten vor. Sie anerkennen die Praxis als Erkenntnisquelle nur mit Vorbehalt. Ich kann hier lediglich für unser Institut sprechen. Wir verdanken der Weiterbildung von Managerinnen und Managern einen tiefen Einblick in die praktischen Probleme der BWL. Die Weiterbildung von Führungs- und Fachleuten erfordert eine grosse Offenheit gegenüber der Praxis, die keinesfalls im Widerspruch zur Lehre steht.

Nicht zu Unrecht wirft man den Universitäten eine elitäre Grundhaltung vor. Wie geht ihr mit diesem Vorwurf in eurem Masterprogramm um?

Robert Hasenböhler: Die Grundhaltung der Universität Bern ist sehr offen. Der Grundsatz, dass man Weiterbildung an der Universität abholen kann, wenn man

sie braucht, wird durchaus beachtet. Man kann einen CAS besuchen, wenn man das gebotene Wissen benötigt. Für die Zulassung zu den CAS-Lehrgängen und dem EMBA verlangen wir grundsätzlich einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Die Zulassung kann bei ausreichender praktischer Erfahrung und unter Einhaltung der entsprechenden Voraussetzungen aber auch «sur dossier» erfolgen. Wir überprüfen bei allen Kandidatinnen und Kandidaten die praktische Erfahrung, die Lernfähigkeit und die Stellung im Unternehmen.

Was sind die praktischen Erfahrungen mit dieser Politik?

Prof. Dr. Harley Krohmer: Die Erfahrungen sind gut. Man muss beachten, dass auch universitäre Abgänger ein breites Spektrum von Fähigkeiten haben. Das gleiche gilt für diejenigen Studierenden, die über den Praxisweg zu uns kommen. Wir haben eine Reihe von anspruchsvollen Prüfungen und Arbeiten, die uns ein gutes Bild der Kompetenzen unserer Absolventinnen und Absolventen liefern. Notfalls muss man die Konsequenzen ziehen. Für die Schweiz gilt zu beachten, dass der Praxisweg, die Berufslehre und die entsprechenden Weiterbildungen, einen sehr hohen Stellenwert besitzen. Dieser speziellen Schweizer Kultur soll die Universität mit dem richtigen Augenmass begegnen.

Und nun zum Abschluss: Wie soll es weitergehen?

Robert Hasenböhler: Aktuell sind wir in einer Konsolidierungsphase. Mit dem Bestand an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen wir mit hundert Studierenden an unsere Grenzen. Die Aufgaben sind gut verteilt. Chris Treyz ist nicht nur administrativ tätig. Er kümmert sich um die Internet-Auftritte. Das spart Zeit und Geld, weil wir Neuerungen sofort publik machen können. Die Hilfsassistenten Milen Arro

und Damian Michel machen eine tolle Arbeit. Ohne sie wären wir hilflos. Clemens Ammann und Gertrud Hasenböhler liefern ihrerseits wesentliche Beiträge.

Neu im Team ist seit dem 01.02.2018 Frau Dr. Caroline Kähr Serra. Sie übernimmt sehr viele Aufgaben von mir. Wir freuen uns, eine weitere Person an Board zu haben, die eine leitende Funktion ausübt.



Frau Dr. Caroline Kähr Serra

Prof. Dr. Harley Krohmer: Heute machen viele Institutionen bei der Weiterbildung mit. Das ist wesentlich. Obwohl die Abteilung Marketing des Instituts für Marketing und Unternehmensführung den Lead innehat, sind andere Institute mitbeteiligt, so vor allem das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI), das CRED, das Institut für Organisation und Personal sowie weitere Institute. Alles in allem sind wir das geworden, was wir versprochen: Eine offene, dynamische und experimentierfreudige Institution.

Hill + Knowlton Strategies ist eine der führenden globalen Agenturen für PR und integrierte Kommunikation. Dank einem Praktikum erhielt Manuel Frei, Student der Universität Bern, die Chance, in der pulsierenden Trendmetropole Berlin zu arbeiten und die neuen digitalen Möglichkeiten des Marketings hautnah zu erleben. *Von Manuel Frei und Linda Heini*

Manuel, du hast letzten Herbst ein Praktikum bei Hill + Knowlton Strategies in Berlin gemacht. Wie wurdest du auf die Stelle aufmerksam und wie gestaltete sich der Bewerbungsprozess?

Auf das Unternehmen wurde ich das erste Mal im Rahmen einer Fallstudie in meinem Austauschsemester aufmerksam. Während dieser Zeit beschäftigte ich mich auch mit der Suche nach einer Praktikumsstelle. Auf einer deutschen Webseite für Hochschulpraktika stiess ich per Zufall auf ein Inserat von Hill + Knowlton Strategies und bewarb mich daraufhin am Standort Berlin. Der Bewerbungsprozess war dreistufig aufgebaut. In einem ersten Schritt musste man neben den üblichen Bewerbungsunterlagen ein Motivationsschreiben einreichen. In einem zweiten Schritt wurde man dann zu einem Skype-Interview eingeladen, wo Fragen zum Motivationsschreiben, Lebenslauf und Unternehmen gestellt wurden. Als letztes war ein Online-Assessment-Test in einem gegebenen Zeitrahmen zu absolvieren, der hauptsächlich auf die praktische Anwendung marketingbezogener Theorien im Rahmen von Fallstudien abzielte.

Was genau beinhalteten deine Tätigkeiten?

Mein Tätigkeitsgebiet umfasste eine grosse Anzahl verschiedener Aufgaben, da gleichzeitig mit mehreren Kunden zusammengearbeitet wurde. Einerseits arbeitete ich in einem Team an Projekten mit, wobei die Tätigkeiten je nach Projektfortschritt ganz unterschiedlich waren. Dabei führte ich beispielsweise Wettbewerbs-

und Zielgruppenanalysen durch, erstellte Pitchkonzepte und übernahm die qualitative und quantitative Auswertung bestehender Marketingaktivitäten. Ebenfalls konnte ich bei der Planung und Durchführung von Markenevents von Kunden mitwirken. Auf der anderen Seite konnte ich auch ausserhalb des Teams eigenständige Aufgaben übernehmen.

Die fortschreitende Digitalisierung beeinflusst auch die Gestaltung des Marketings von Unternehmen. Hill + Knowlton Strategies gehört zu einer der Experten im Bereich Social Media und Influencer Marketing. Was genau wird dabei gemacht?

Beim Social Media Marketing geht es darum, die einer Marke zur Verfügung stehenden Kanäle möglichst integrativ und aufeinander abgestimmt für ein gewisses Anliegen zu nutzen. Influencer Marketing bedient sich zwar dieser sozialen Medien, basiert jedoch auf einer anderen Strategie. Mit Hilfe der Influencer wird versucht, ein Produkt oder eine Marke innerhalb einer spezifischen Zielgruppe oder Community zu positionieren. Ihnen steht es meistens frei, wie sie ein Produkt oder eine Marke auf ihren Channels vermarkten, solange alle Inhalte einheitlich in das vom Influencer fokussierte Themengebiet eingebettet sind. Unternehmen erhoffen sich dadurch eine authentischere und persönlichere Kommunikation mit Konsumenten ohne grossen Streuverluste sowie mehr Interaktionen mit der Marke seitens der Kunden. In erster Linie werden die Influencer anhand

der Zielgruppe des Produktes oder der Marke ausgesucht. Dabei ist es wichtig, dass diese eine Community aufgebaut haben, die der Zielgruppe entspricht und die sich somit für das umworbene Produkt begeistern kann. Des Weiteren wird bei der Auswahl der Influencer darauf geachtet, dass diese auf möglichst vielen Kanälen aktiv sind, welche eine unterschiedliche Einbindung von Inhalten ermöglichen. Zum Beispiel wird sehr gerne gesehen, wenn ein Influencer eine aktive Community auf einem eigenen Blog oder YouTube-Channel sowie zusätzlich über Instagram oder Facebook bedient. Entgegen der weit verbreiteten Annahme spielt eine möglichst hohe Anzahl an Followern eine eher untergeordnete Rolle. Je nach Professionalität der Influencer werden diese entweder privat, über ihr Management oder eine externe Agentur kontaktiert.

Bist du der Meinung, dass Marketing zukünftig vordergründig digital stattfinden wird? Wie schätzt du die Zukunft von Influencer und Social Media Marketing ein?

Ich denke, dass sich Marketingaktivitäten zukünftig zunehmend auf digitalen Plattformen abspielen werden. Schon heute sieht man ja, dass immer mehr Inhalte digital konsumiert werden und sich daher für Unternehmen vielversprechende Möglichkeiten eröffnen. Eine Folge davon ist sicher, dass Offline- und Online-Kanäle immer stärker miteinander verschmelzen.

Kein Chinesisch: Ein Austauschsemester in Hong Kong

Hong Kong ist eine der grössten Metropolen Asiens. Marvin Grass studierte für ein Semester an der Chinese University of Hong Kong und bereiste mit seinem Rucksack Asien. In einem Artikel berichtet er über seine spannende Zeit.
Von Marvin Grass und Linda Heini

Wer glaubt, die 8-Millionenmetropole Hong Kong bestehe nur aus Smog und vielen Menschen, täuscht sich gewaltig. In der ehemaligen britischen Kolonie treffen Ost und West zusammen und machen die Stadt zu einem einzigartigen Erlebnis. Schnelldigkeit und Ruhe sowie Modernes und Traditionelles koexistieren. Hong Kong gehört zu den spannendsten Städten Asiens und ist einiges wilder als beispielsweise Singapur. Zudem zählt die Stadt mit ihrem Wirtschafts- und Finanzsektor zu einer der wichtigsten Weltstädte und ist somit prädestiniert für ein Austauschsemester im Bereich Betriebswirtschaft. Im letzten Frühling hatte ich die Chance, Hong Kong hautnah zu erleben und an der Chinese University of Hong Kong (CUHK) mein betriebswirtschaftliches Wissen zu erweitern.

Die Millionenmetropole Hong Kong

Hong Kong ist eine unglaublich spannende Stadt mit einer einzigartigen Kultur. Was mir besonders auffiel war, dass sich alles um Geld und Karriere dreht. Wegen der zahlreichen Niederlassungen von grossen Firmen und Finanzdienstleistern sind die Strassen voll mit erfolgreichen Kaderleuten. Luxusboutiquen finden sich an jeder Ecke und die Tatsache, dass jede zweite Person in der Metro eine Rolex trägt, animiert viele Hongkonger dazu, härter zu arbeiten, um sich ein Stück des Reichtums zu sichern. Gemessen am Einkommen hat Hong Kong den teuersten Immobilienmarkt weltweit, weshalb viele ihr Geld sofort in eine Wohnung anlegen, um von den weiterhin steigenden Preisen zu profi-



Marvin Grass

tieren. Das zahlte sich in den letzten Jahren kräftig aus und ich hoffe für meine Kollegen, die grosse Hypotheken aufnehmen, dass das auch so bleibt.

Chinese University of Hong Kong

Die CUHK gehört zu den angesehensten Universitäten in Raum Asiens. Während meines Austauschsemesters belegte ich Kurse im Bereich Finance. Da die Klassen kleiner waren als in Bern, war man dem Professor näher. Man musste Prüfungen während des Semesters schreiben und Hausaufgaben und Paper abgeben, was den Lernprozess weiter verbessert hat. Die Note 5 zu erzielen, ist ähnlich schwer wie in Bern. Ungenügend kann man jedoch praktisch nicht sein, was mit der Notengebung und der Umrechnung zusammenhängt.

Der Campus ist wahnsinnig schön und gross. Nebst einem Swimmingpool verfügt er zudem über einen künstlichen See und gute Sportanlagen. Es hat sehr

viele Kantinen, in denen eine Mahlzeit zwischen 2 und 30 Franken kostet. Vielen Austauschstudierenden schmeckte das Essen nicht, wobei die meisten auch nicht dazu bereit waren, sich mit der lokalen Kultur und den Leuten zu beschäftigen, was ich schade finde. Mir hat das Essen gut geschmeckt.

Ich wohnte auf dem Campus im International House 4 und teilte mein Zimmer mit einem Litauer und einem Pariser. Das Appartement ist mit einer Küche ausgestattet, in der wir mit anderen Austauschstudierenden manchmal Spaghetti kochten, bevor wir in das Nachtleben von Hong Kong eintauchten. Das Musikfestival Sonar war echt gut und Ausgehen im Viertel LKF ist nicht schlecht. Es hat, wie fast überall in HK, sehr viele Menschen in LKF, wodurch man auf der Strasse beim Biertrinken viele spannende Leute kennenlernt.

Nebst dem Grossstadtfeeling prägt auch die vielfältige Natur

die Atmosphäre von Hong Kong. Da Hong Kong so dicht bebaut ist, ist man mit der Metro schnell im Zentrum, aber auch ebenso so rasch in der schönen Natur.

Nur fünf Minuten vom Campus entfernt findet man sich mitten im Wald wieder und hört die Affen kreischen. Die Fähre, die direkt neben dem Campus anlegt, bringt einen innerhalb einer Stunde zur Insel Sai Kung.

Nach einer kurzen Wanderung an einen der schönen Strände badet man im Meer, baut sein Zelt auf, sucht Holz und trinkt ein paar wohlverdiente Bier am Feuer. Ich wurde glücklicherweise Zeuge eines Phänomens, bei dem das Meerwasser bei Berührung neon-grün zu leuchten beginnt. Dies lag jedoch nicht am Bierkonsum, sondern am bioluminiszierenden Plankton.

Das Reisen

Während des Semesters reiste ich nach Kambodscha, Singapur und Kuala Lumpur und da der Unterricht bereits im Mai zu Ende war, hatte ich Zeit, Asien genauer zu entdecken. Mit einem polnischen und einem mexikanischen Freund trat ich die Reise nach Japan an. Auf dem Weg von Hiroshima nach Tokyo zelteten wir in zahlreichen Parks und beschlossen spontan, den Mount Fuji zu be-

steigen. Diese Idee mussten wir leider wieder aufgeben, da unsere Sneakers immer tiefer im Schnee einsanken, was den Aufstieg verunmöglichte.

Was mich jedoch auf meiner Reise besonders faszinierte, war China. Das Land befindet sich in einem wirtschaftlichen wie auch sozialen Umbruch. Während China 1970 noch bitterarm war, hat das Land seither eine bisher unerreichte wirtschaftliche Entwicklung durchgemacht. Viele Chinesen denken unternehmerisch, wollen ein Geschäft gründen und einen Teil des schnell wachsenden Wohlstands für sich sichern. Die Durchschnittslöhne haben sich von 2005 bis 2016 auf \$3.60 verdreifacht (Euro-monitor), haben jene in Mexiko überholt und sind Portugals dicht auf den Fersen.

Meine Reise durch China führte mit dem Zug von Shenzhen über Zwischenstopps in die Innere Mongolei und von dort nach Chengdu. Ich reiste viel alleine und besuchte in einigen Städten Studienkollegen, die ich während meines Austauschsemesters kennengelernt hatte. Ihre Gastfreundschaft ermöglichte es mir, China besonders günstig und hautnah zu erleben.

Zudem erlebte ich China als ein durchaus sicheres Land und fühlte

mich in jeder Sekunde wohl, als ich mich spontan dazu entschied, eine gemütliche Nacht auf einer Parkbank in Shanghai zu verbringen. Eines der Highlights meiner Reise war das Campen neben der grossen Mauer. Die Sonne über der Chinesischen Mauer aufgehen zu sehen, war der Hammer und eines der schönsten Erlebnisse. Abgelegene, weniger touristische Gegenden zu besuchen ist, da niemand Englisch spricht, sehr schwer, macht aber auch extra Spass. Alles in allem kann ich sagen: China war tai bang le, was so viel heisst wie «awesome».

Beim Reisen habe ich gemerkt, dass die ganzen touristischen Tempel und Sehenswürdigkeiten nur eine geringe Bedeutung für mich haben. Das Schönste am Reisen ist, neue Leute kennen und ihre Kultur und Werte verstehen zu lernen.

Es ist speziell, an mein Leben in Hong Kong zurückzudenken, da es nichts mit meinem Leben hier zu tun hat. Ich hatte eine schöne Zeit in Hong Kong und bin dankbar, dass ich die Möglichkeit hatte, all diese Erfahrungen zu machen. Es ist mit Sicherheit der Teil des Studiums, der mich am meisten weitergebracht hat.



Sonnenaufgang von der Chinesischen Mauer aus



Hong Kong Fähre

Alles unter einem Cowboy-Hut

Nicolas Barbier studiert BWL an der Uni Bern, führt eine Beratungsfirma und ist Mitinhaber der Cowboys Bar in Bern. Uns erzählte er, wie ihm das BWL-Studium an der Universität Bern half, zwei Firmen zu gründen, was er sich dazu selbst beibringen musste, und wie ihm die Digitalisierung dabei sein Leben vereinfachte. *Von Nicolas Barbier, Linda Heini und Daria Schmid*

Nicolas, erzähl uns etwas über dich und deinen Werdegang.

Mit 16 Jahren während meiner Gymmerzeit stieg ich in den Verein Jugend- und Kulturzentrum Gaskessel Bern ein. Als ich dadurch auf den Geschmack des Nachtlebens kam, starteten meine Freunde und ich ein DJ-Kollektiv und veranstalteten Outdoor-Partys. Da dort aber meistens die Polizei auftauchte, mussten wir uns eine etwas legalere Plattform suchen. Der Gaskessel ermöglichte uns Grünschnäbeln, ins etwas seriösere Veranstaltungsbusiness vorzustossen. So kam es, dass ich meine Maturaarbeit über Event-Management schrieb und dafür eine Bad-Taste-Party veranstaltete (eigentlich brauchten wir einfach nur mal einen wirklich guten Grund zum Feiern).

Nach der Matura arbeitete ich ein Jahr als Dachdecker, bevor ich dann das BWL-Studium begann. Ich konnte während dem Studium ein Praktikum in einem Notariat machen und so wichtige Arbeits Erfahrung sammeln. Nebenbei habe ich noch einen Investment-Club gegründet, bei dem übrigens auch einer unserer Professoren mitmacht, und investiere in legale Cannabisunternehmen rund um den Globus.

Was hat dich dazu gebracht, Mitgründer von zwei Firmen zu werden?

An der Uni lernt man drei bis fünf Jahre enorm viel und wenn man dann fertig ist, hat man die Hälfte schon wieder vergessen. Ich brauchte also eine Plattform, auf der ich das Gelernte anwenden konnte, da es sonst wieder vergessen gehen würde. Die Er-



Nicolas Barbier

fahrung aus dem Praktikum gab mir den Mut, mit meinem Bruder eine Beratungsfirma zu gründen. Unser Geschäftsmodell ist ziemlich banal: Wirtschaftliche und steuerliche Beratung aus unprofessioneller Hand zu einem Spottpreis. Nichts Innovatives mit Disruptionspotenzial und aus Compliance-Sicht fast schon politischer Selbstmord, doch ein bisschen Dreistigkeit muss halt sein. Wie soll das funktionieren? Ganz einfach – durch Transparenz. Die Kunden müssen von Anfang an darauf aufmerksam gemacht werden, dass noch keine Ausbildung da ist, aber trotzdem einige Vorkenntnisse über die Materie vorhanden sind. Häufig haben wir keine Ahnung, aber dann eignen wir uns das Wissen für unsere Kunden an. Wir haben festgestellt, dass es für viele KMUs ausreicht, wenn sie wissenshungrige Studenten beauftragen, anstatt schmuckvoll titulierten Finanzberatern Tausende von Franken zu zahlen. Uns geht es in erster Linie nicht ums Geldverdienen,

sondern vielmehr darum, das an der Uni gelernte und sich selber angeeignete Wissen anzuwenden und zu festigen.

Kurz nach der Gründung wurde ich von zwei Freunden angefragt, sie bei der Übernahme der Cowboysbar zu unterstützen. Da die Zusammenarbeit gut funktionierte und wir auch in Zukunft auf gemeinsame Synergien hoffen, haben sie mich mit ins Boot geholt und wir haben zusammen eine neue Firma gegründet, die jetzt die Cowboysbar betreibt.

Warum hast du dich für das Cowboys-Lokal entschieden?

Weil es nie zu spät ist, ein Cowboy zu sein! Die Umstände haben gut gepasst: Das Thema ist zeitlos, die Lage ziemlich gut, das Team top und wir konnten unsere Ideen auf einer funktionierenden Infrastruktur aufbauen. Zudem ist es ein Abenteuer sowie auch eine Herausforderung, bei der ich viel lernen konnte und es immer noch tue.

Eine Bar hat total unterbewertete Eigenschaften. Sie fungiert nicht nur als Getränkespender, sondern ist zugleich ein Ort, an dem sich Menschen treffen, Zeit zusammen verbringen und Emotionen austauschen. In Zeiten von Social Media ist das gar nicht so selbstverständlich, wie man auf Anhieb denkt. In einer Bar sieht man Menschen lachen, man sieht sie lieben, wie sie zusammen feiern und tanzen, wie sie diskutieren und sich über ihre Erfahrungen austauschen. Aber man sieht auch, wie sie zusammen trauern, Tränen vergiessen und ihre Sorgen und Sehnsüchte teilen. Kurz, man sieht Menschlichkeit. Menschen sind schliesslich soziale Wesen, die ein echtes Interesse an ihren Mitmenschen haben (sollten). Als Barkeeper muss man immer ein offenes Ohr für seine Gäste haben. Das ungeschriebene Barkeeper-Protokoll schreibt schliesslich vor: Zuhören und mitfühlen!

Was motiviert dich besonders an deinem Job?

Sheriff zu sein – Spass. Das Nachtleben ist extrem interessant. Es ermöglicht vielen Menschen, den Alltagsstress hinter sich zu lassen, weil es frei von gesellschaftlichen Konventionen ist. Da geschehen Sachen, die am Tag nie passieren würden. Die grösste Motivation ist aber, dass ich das tun kann, was mir Spass macht und es mit meinen Freunden tun kann. Arbeiten wird zu etwas, das man will und nicht muss. Ein «9-to-5-Job» ist nichts für mich, wo bleibt denn da die Selbstverwirklichung? Natürlich gibt es auch immer wieder Aufgaben, die nicht so lustig sind. Wer schleppt schon gerne Getränke? Aber das gehört nun mal einfach dazu.

Wie bringst du das Studium und den Beruf unter einen Hut?

Nun tja, wie soll ich sagen, echte Cowboys werden im Sturm gemacht. Am Morgen ins Büro, am



Cowboys Bar

Abend lernen und am Wochenende hinter der Bar stehen. Arbeit ist eine Konstante, Schlaf eine Variable, aber egal: Leben am Limit.

Wie erlebt ihr die Digitalisierung im Arbeitsalltag? Empfandest du es als Erleichterung für euren Arbeitsprozess?

Ja, sehr. Nach der Übernahme wurden festgefahrene Geschäftsprozesse aufgebrochen. Die Abläufe im Betrieb mussten effizienter ausgestaltet werden. Dabei haben uns auch der Einsatz von IT und die Implementierung eines ERP-Systems sehr geholfen. Computer als Datenspender ermöglichen durch die statistische Auswertung Informationen zu analysieren, die das Finanzcontrolling deutlich angenehmer machen.

Wie stehst du der fortschreitenden Digitalisierung gegenüber?

Grundsätzlich befürworte ich die Digitalisierung, vor allem in Anbetracht der Effizienz und der damit verbundenen Steigerung der Lebensqualität. Beispielsweise verbesserten sich meine feinmotorischen Fähigkeiten durch die Xbox so stark, dass ich nun problemlos Herzchirurg werden könnte.

Computer werden zunehmend wichtiger. Dadurch werden wir Menschen aber auch zunehmend abhängiger von ihnen. Die Digitalisierung steckt noch in den Kinderschuhen und trotzdem ist sie heute omnipräsent und durchdringt alle unsere Lebensbereiche. Meine Generation ist in eine Welt geboren, in der unsere Eltern teilweise immer Fremde sein werden.

Wir, die Digital Natives, sind mit Computern aufgewachsen und die Generation von morgen. Doch wie sieht unsere Zukunft aus? Wohin verläuft dieser Prozess namens Digitalisierung? Wir steuern auf eine Welt zu, die wir uns noch gar nicht richtig vorstellen können. Voller Schönheit und doch hat sie auch ihre Schattenseiten.

Es ist heute besser, eine Programmier- anstatt eine Fremdsprache zu lernen. Komplizierte Gespräche werden online geführt, nicht mehr face-to-face, weil man dann seinem «Gesprächs»-Partner nicht in die Augen schauen muss. Online sind wir offener und haben weniger Hemmungen. Facebook & Co digitalisieren eben auch menschliche Emotionen. Dies führt zu einem schleichenden Verlust der Sozialkompetenz unserer Gesellschaft.

Nachdem sie dem Architekturstudium den Rücken kehrte, begann Linda Lüthy im Herbst 2015 ihr BWL Studium an der Universität Bern. In einem Interview erzählt Linda, wie sie über einen Umweg an die Uni Bern kam, wie die Digitalisierung ihren Job effizienter macht und warum sie dank ihr ihre Arbeit manchmal fast als Freizeit empfindet.

Von Linda Lüthy, Linda Heini und Daria Schmid



Linda Lüthy

Linda, erzähl uns etwas von dir und deinem Werdegang?

Schönes Design, aussergewöhnliche Ideen und Ansichten faszinieren mich. Als ich in der dritten Oberstufe in einer Kommunikationsagentur schnuppern ging, stand für mich fest, dass dies der Weg sein würde, den ich einschlagen wollte. Das wunderbar designte Büro und die Projektmanagerinnen, welche an einem Tag schick gekleidet Kunden für ein Meeting in Empfang nahmen und am anderen Tag in Werkkleidern mithalfen, einen Event auf die Beine zu stellen, bildeten fortan die Idealvorstellung von meiner Zukunft.

Ein Architekturstudium, welches verschiedene Disziplinen, wie etwa das Konzeptionieren, die Technik aber auch das wirtschaftliche Denken vereint, hielt ich nach der Matura für am geeignetsten, um meinem Ziel einen Schritt näher zu kommen. Nach einem Jahr an der ETH, welches geprägt durch Nachtschichten und regelmässige Sinnkrisen war, hing ich das Architekturstudium an den Nagel. Obwohl es ein vielfältiges Studienfach ist, fehlte mir die Zeit, mich neben dem Studium mit anderen Dingen zu befassen.

Im Sommer 2015 entschied ich mich dann für eine BWL-Studium an der Universität, um mein Ziel über den wirtschaftlichen Weg zu erreichen. Ein paar Monate nach dem Studienbeginn an der Uni Bern lernte ich durch einen Zufall Carlo Badini, den Jungunternehmer der Firma Cleverclip, kennen, wo ich kurze Zeit später zu arbeiten begann.

Du arbeitest seit 2 Jahren bei Cleverclip, einem Startup, das sich auf die Produktion von Erklärvideos fokussiert. Wie bist du zu dieser Anstellung gekommen? Warum hast du dich für Cleverclip entschieden?

Cleverclip habe ich durch einen der Praxisvorträge, welcher in der «Einführung in das Management»-Vorlesung von Professor Hack stattfand, kennengelernt. Selbstinitiative, eine grosse Portion Zufall und Glück haben mir schlussendlich die Praktikumsstelle bei Cleverclip verschafft.

Cleverclip bietet eine inspirierende Umgebung. Unsere Consultants treffen sich mit den Kunden in deren Unternehmungen und erhalten einen Eindruck über ihre Tätigkeiten. Zurück in unserem Jungle Office werden dann mit den Kreativköpfen Konzepte für ein Erklärvideo ausgearbeitet. Diesen Mix aus Business und Kreativität finde ich abwechslungsreich und inspirierend.

Was beinhaltet deine Tätigkeit?

In der Zwischenzeit kümmere ich mich um das Backoffice. Das heisst im Konkreten: die Buchhaltung, den administrativen Teil des HR, die Organisation von Events und die kleinen Dinge, wofür den anderen Mitarbeitenden die Zeit fehlt. Diese Tätigkeiten bieten ebenfalls Abwechslung und es macht Spass, diese Aufgaben in eigener Verantwortung zu erledigen und zu überlegen, wie man die Abläufe optimieren kann.

Was motiviert dich besonders an deinem Job?

Es gibt mehrere Dinge, welche mich motivieren. Auf der sozialen Ebene ist es das junge, dynamische Team und die Kunden, welche aus eigenem Interesse auf uns zukommen. Auf der organisatorischen Ebene motivieren mich die Prinzipien, nach welchen Cleverclip agiert. Im Prinzip ist jeder Mitarbeitende sein eigener Chef, welcher seinen Teilbereich im Interesse der Firma führt. Zudem wird eine Bandbreite von technischen Hilfsmitteln genutzt, damit wir von überall arbeiten können. Diese Rahmenbedingungen ermöglichen den Mitarbeitenden grosse Flexibilität.

Wie stehst du der fortschreitenden Digitalisierung gegenüber? Unterstützt du sie oder eher nicht?

Das ist eine schwierige Frage. Die Digitalisierung hat aus meiner Sicht viele Facetten. Sie gestaltet mein Leben zunehmend effizienter, was ich natürlich als positiv erachte. Ein negativer Effekt der Digitalisierung ist aber, dass das Leben im Moment weniger Wert hat. Während ich mit einem Kollegen beim Kaffee sitze, führe ich eine WhatsApp-Konversation mit meiner Freundin und am Abend bei der Freundin chatte ich mit dem Kollegen von vorher. Das ist doch verrückt. Bei zunehmend abstrakten Themen, wie etwa der künstlichen Intelligenz, finde ich es noch schwieriger, Stellung zu nehmen.

Wie erlebst du die Digitalisierung in deinem Arbeitsalltag?

Die Digitalisierung bietet viele Vorteile. Bei Cleverclip arbeiten



Das Jungle Office

Leute aus der ganzen Welt – ohne technische Hilfsmittel würde Cleverclip nicht funktionieren. Wir nutzen verschiedene Kommunikationsmittel, wie etwa Basecamp, RealtimeBoard oder Skype, welche unglaublich effizient funktionieren. Gerade in den ersten Wochen bei Cleverclip habe ich einiges in Sachen Digitalisierung dazu gelernt. Am Anfang waren die verschiedenen Programme etwas verwirrend, aber schon bald habe ich die Hilfsmittel auch in mein Leben neben der Arbeit integriert. Zudem sieht man bei uns im Büro, ausser den Papierrechnungen, kein einziges Stück Papier.

Die ununterbrochene Erreichbarkeit ermöglicht es mir einerseits, neben dem Studium zu arbeiten, andererseits ist es beispielsweise schwierig, während den Lernphasen den Fokus auf dem Prüfungsstoff zu halten.

Wie funktioniert die Kommunikation mit Basecamp, RealtimeBoard und Skype?

Sie funktioniert sehr effizient. Ein Beispiel – Das RealtimeBoard ist ein digitales Riesen-Whiteboard. Nachdem die Consultants die Kreativen mit Informationen aus den Kickoff-Workshops gefüttert haben, konzipiert jeder für sich eine Idee auf dem RealtimeBoard. Es arbeiten also rund fünf Leute parallel am Whiteboard, was bei einem physischen Whiteboard sehr mühsam wäre.

Durch die Digitalisierung bist du nicht ortsgebunden und kannst überall deine Arbeit verrichten. Erleichtert dir das deine Arbeit?

Ich erachte dies als eine grosse Bereicherung. Die Möglichkeit, entscheiden zu können, wo und wann ich arbeiten möchte, fühlt sich beinahe wie Freizeit an.

Keine 0 für eine 1 vormachen: Digitalisierung und Kommunikation

Die Digitalisierung und ihre Auswirkungen sind ein brandaktuelles Thema. Dabei betrifft die Digitalisierung nicht nur die verschiedenen Medien, sondern auch neuartige Kommunikationsformen und damit auch die Art, wie wir miteinander kooperieren. Doch welches der verschiedenen verfügbaren Kommunikationsmedien sollen wir für eine gegebene Situation wählen? Was sind seine Stärken und Schwächen? Die Wissenschaft hat sich dazu einige Gedanken gemacht. *Von Thomas Myrach*



Prof. Dr. Thomas Myrach

Die Vision: Frei von Ort und Zeit

«Die Möglichkeit, entscheiden zu können, wo und wann ich arbeiten möchte, fühlt sich beinahe wie Freizeit an» sagt Linda Lüthy in diesem Heft. Damit spricht sie eine der zentralen Versprechungen an, die sich aus der Verknüpfung von Digitalisierung und Vernetzung ergeben: Die Technologie befreit uns von den Zwängen, zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort sein zu müssen.

Aus studentischer Perspektive sind Podcasts von Vorlesungen dafür ein gutes Beispiel. Anstatt womöglich früh am Morgen aufzustehen und an die Universität zu gehen, kann ein Studierender auch zu Hause bleiben und die Vorlesung am Abend oder auch erst am Wochenende anschauen. Auch für mich als Dozent hat sich die Freiheit erhöht: Musste ich früher für das Arbeiten am Wochenende noch öfters ans Institut gehen, so kann ich mittlerweile über einen leistungsstarken Internet-Anschluss und eine VPN-Verbindung ohne Probleme und allzu grossen Zeitverzug auf alle

digitalen Ressourcen des Instituts von zu Hause zugreifen und dort praktisch ohne Einschränkungen arbeiten.

Welches sind die Instrumente?

Die verfügbaren Kommunikationsmittel haben sich mit dem Beginn des Internet-Zeitalters dramatisch ausgeweitet. Die drei traditionellen Kommunikationswege – von Angesicht zu Angesicht, telefonisch und über Briefverkehr – sind mittlerweile durch weitere Möglichkeiten angereichert worden. Neuere computerbasierte Instrumente wie E-Mails, Chats oder Videoübertragungen haben je spezifische Merkmale, die sie von den traditionellen Kommunikationsformen unterscheiden.

Auf Computerprogrammen zur Unterstützung der Gruppenarbeit geht es nicht nur um Kommunikation. Neben verschiedenen Kommunikationswerkzeugen stehen auch Instrumente zur Koordination von Gruppenmitgliedern und der Verwaltung und Bearbeitung von Materialien zur Verfügung. Erst durch die sinnvolle Kombination verschiedener Tools lässt sich ein bestimmter Kooperationsprozess angemessen unterstützen.

Was ist das richtige Instrument?

Wer die Wahl hat, der hat die Qual! Stehen verschiedene Werkzeuge mit unterschiedlichen Instrumenten zur Verfügung, so muss man sich Gedanken machen, welche Möglichkeit im konkreten Fall genutzt werden soll. Soll ich für mein Anliegen eine E-Mail schreiben oder ist ein Telefonanruf besser? Sollen wir für eine Problembesprechung

eine Sitzung ansetzen oder können wir das auch mit einer Chat-Funktion klären? Natürlich kann man ohne nachzudenken einfach irgendeine der Optionen nutzen. Allerdings wäre es durchaus überlegenswert, was in welcher Situation mehr oder weniger Sinn macht. Etwa in Konfliktsituationen auf E-Mail-Kommunikation zu setzen, ist bekanntermassen problematisch. In der Theorie sind einige Ansätze entwickelt worden, die den Gebrauch verschiedener Medien in bestimmten Situationen erklären sollen.

Medienreichhaltigkeit

Einer der bekanntesten Ansätze ist das Konzept der Medienreichhaltigkeit von Daft und Lengel. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass bei kooperierenden Personen verschiedene Interpretationen einer Situation vorliegen können. Ein reichhaltiges Medium ist gut geeignet, ein gemeinsames Verständnis für eine Situation herzustellen, was eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist. Dabei weisen Kommunikationsmedien verschiedene Charakteristika auf, die eine erfolgreiche Rezeption beeinflussen können. Dazu gehört etwa die Möglichkeit, verschiedenartige Signale senden zu können. Wenn ich spreche, dann betone ich die Worte je nach gewünschter Bedeutung vielleicht unterschiedlich, dazu unterstreiche ich das Gesagte durch Gestik und Mimik.

Je stärker die verschiedenen Charakteristika eines Mediums ausgeprägt sind, desto reichhaltiger ist es. Die Medienreichhaltigkeit soll an die Komplexität der Auf-

gabe angepasst werden. Komplexe Aufgaben erfordern eine hohe Medienreichhaltigkeit, um die gewünschte Botschaft dem Adressaten korrekt vermitteln zu können. Einfache Aufgaben benötigen dagegen nur eine geringe Medienreichhaltigkeit, da die Gefahr von Missverständnissen weniger gross ist.

Mediensynchronizität

Die Theorie der Mediensynchronizität von Dennis und Valacich wählt einen anderen Fokus. Hierbei ist wichtig, in welchem Ausmass Individuen zur selben Zeit an der gleichen Aktivität arbeiten. Ist die Mediensynchronizität hoch, so erlaubt dies eine hohe Rückkopplung bei der Kommunikation, bedingt aber eine geringe Parallelität der Kommunikationsvorgänge. Dies ist bei der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht der Fall. Eine niedrige Mediensynchronizität erlaubt dagegen eine hohe Parallelität, bedingt aber eine geringe Rückkopplung. Dies ist so beim Schriftverkehr.

Statt der Komplexität einer spezifischen Aufgabe werden Kooperationsprozesse betrachtet. Bei diesen treten einerseits divergente Phasen auf, in denen Informationen verteilt und unabhängig voneinander verarbeitet werden, andererseits konvergente Phasen, in der unterschiedliche Ansichten und Informationen zusammengeführt und verdichtet werden. Konvergente Prozesse erfordern eine hohe Mediensynchronizität, divergente Prozesse dagegen eine geringe Mediensynchronizität. Die Eignung der einzelnen Medien wechselt also im Verlaufe von Kooperationsprozessen.

Richtung Praxis: Kommunikationsgenres

Die verschiedenen Theorien der Medienwahl vermitteln grundsätzliche Einsichten, welche Kriterien bei der Wahl eines geeigneten Mediums für die Kommunikation relevant sind. Ihre praktische Anwendbarkeit in der Analyse von Kommunikationssituationen hat jedoch enge Grenzen. Kooperationsprozesse sind häufig komplexer, als in den generalisierenden Theorien unterstellt wird.

Einen Ansatz zur Kontextualisierung der Medienwahl zeigen Riemer und Filius auf. Sie schlagen die Verwendung von Kommunikationsgenres vor. Darunter sind wiederkehrende Kommunikationsmuster innerhalb einer Gruppe zu verstehen, die sich als Reaktion auf wiederkehrende Kommunikationssituationen bilden. Dabei wird unterstellt, dass die Alltagskommunikation einer sozialen Gemeinschaft bereits durch eine kleine Zahl von Genres vollständig beschrieben werden kann. Für jedes Genre wird dann der Genre-Medien-Fit untersucht, ob also die verwendeten Medien für dieses Kommunikationsmuster passen oder allenfalls andere Medien zum Einsatz kommen sollten.

Durch das situative Abstellen auf spezifische Genres gewinnen die Medientheorien an praktischer Relevanz. Auf der Basis einer derartigen Analyse lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen erstellen, zum Beispiel für das Unternehmen Cleverclip, über das Linda Lüthy berichtet.

Literatur

Daft R.L., Lengel R.H., Trevino L.K. (1987): Message equivocality, media selection, and manager performance: implications for information systems. *MIS Quarterly* 11(3): 355–366.

Dennis A.R., Fuller R.M., Valacich J.S. (2008): Media, tasks, and communication processes: a theory of media synchronicity. *MIS Quarterly* 32(3): 575–600.

Riemer K., Filius S. (2008): Kontextualisierung der Medienwahl mit Hilfe von Kommunikationsgenres. *Wirtschaftsinformatik* 51(2): 192–205.

Luxusmarken: Erfolg in der Wettbewerbsarena

Warum sind einige Luxusmarken erfolgreich und andere nicht? Dieser Frage widmete sich ein interdisziplinäres Forscherteam an der Universität Bern. Elena Ehrensperger und Daria Erkhova erzählen über das neue Konzept der Wettbewerbsarena und über die besonderen Marketingfähigkeiten, welche zum Erfolg in der Luxusarena führen.

Von Elena Ehrensperger und Daria Erkhova

Kurzbeschreibung der Studie:

In ihrer Studie «How to Succeed in Competitive Arenas: The Important Role of Arena-Specific Marketing Capabilities» befassten sich die Forschenden der Universität Bern mit der Relevanz von arena-spezifischen Marketingfähigkeiten in Wettbewerbsarenen. Das interdisziplinäre Forscherteam hat eine grossangelegte Befragung der Manager von über 300 Marken durchgeführt, welche in der Luxusarena potentiell miteinander im Wettbewerb stehen. Als Ergebnis konnten sie zeigen, dass vier Marketingfähigkeiten für den Erfolg in der Luxusarena zentral sind: *product leadership capability*, *exclusive pricing capability*, *passion creation capability*, *story-telling capability*. Luxusmarken, die diese Fähigkeiten besitzen, sind besser in der Lage, die zentralen Kundenbedürfnisse in der Luxusarena (Bedürfnis nach Status und Bedürfnis nach exzellenter Produktqualität) zu befriedigen. Dadurch bieten sie einen höheren Kundennutzen an und steigern erheblich ihre Erfolgschancen. Der signifikant grössere Einfluss von arena-spezifischen Marketingfähigkeiten, im Vergleich zu allgemeinen Marketingfähigkeiten, auf den Firmenerfolg konnte empirisch bestätigt werden.



Daria Erkhova (DE) und Dr. Elena Ehrensperger (EE)



Prof. Dr. Harley Krohmer



Dr. Felix Nagel

Sie beschäftigen sich mit den Fähigkeiten erfolgreicher Luxusmarken. Warum gerade Luxus?

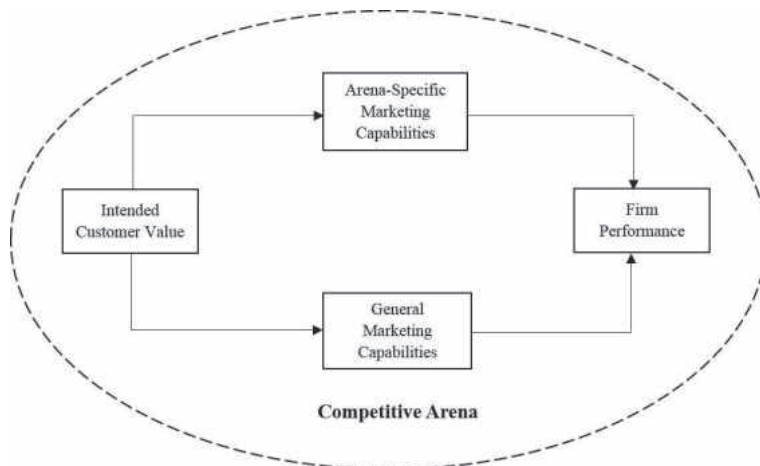
– EE: Als Marktsegment ist Luxus sehr attraktiv, nicht zuletzt wegen seiner, im Vergleich zu Massenmarken, hohen Krisenresistenz und den lukrativen Margen. Nichtsdestotrotz, oder gerade deswegen, stellt es für Firmen eine grosse Herausforderung dar, diesem Markt beizutreten und sich dort über Wasser zu halten.

– DE: Zudem ist Luxus hochrelevant für die Schweiz. Gerade hier sehen wir viele renommierte Luxusmarken, die insbesondere aus der Uhren- und der Schmuckindustrie, der Hotellerie oder aus der Schokoladenherstellung kommen und die Schweizer Wirtschaft wesentlich vorantreiben. Aber auch internationale Luxusmarken haben eine starke Präsenz in der Schweiz, was nicht zuletzt auf die hohe Kaufkraft der Schweizer Konsumenten

zurückzuführen ist. Aus diesen Gründen wagen auch viele Neuankömmlinge, der attraktiven Luxus-Wettbewerbsarena beizutreten, was leider nicht alle schaffen. Auch in Russland, wo wir beide herkommen, gibt es viele aufstrebende Startups, die sich als Premium oder Luxus positionieren wollen, aber nur wenige kommen durch.

Sie bezeichnen Luxus als Wettbewerbsarena. Dabei kommt einem eine Arena im alten Rom in den Sinn, wo Gladiatorenkämpfe stattfanden...

- EE: Ja (lacht), es gibt bestimmt Parallelen... Unser Verständnis von Arena hat vor allem mit dem branchenübergreifenden Charakter von Luxus zu tun. Luxuskonsumenten streben insbesondere nach Status und dieses Bedürfnis können sie durch den Kauf von verschiedenen Luxusprodukten befriedigen, darunter von Yachten, Uhren, Kleidern oder Autos. Daher stehen Luxusanbieter aus verschiedenen Branchen im direkten Wettbewerb zueinander, alle mit dem Ziel, das Bedürfnis der Luxuskonsumenten nach Status am besten zu befriedigen. In dem Sinne sind Luxusmarken tatsächlich «Gladiatoren», die sich gegenseitig auf der Arena bekämpfen, um das Publikum zufriedenzustellen.
- DE: Diese Idee von Wettbewerbsarenen widerspiegelt den Charakter vom heutigen Wettbewerb, welcher insbesondere in Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung immer branchenübergreifender wird. Nehmen wir Amazon als Beispiel: Der Onlinehändler stieg gerade ins Lebensmittelgeschäft ein, als er die Biokette Whole Foods gekauft hatte. Oder Google, das durch seine Tochtergesellschaften ein fahrerloses Auto entwickelt und damit die Grenzen der eigenen Branche aufbricht...



Konzeptioneller Rahmen der Studie

- EE: Diese Beispiele zeigen, dass das traditionelle Denken in Industrien, so wie wir es von M. Porter kennen, nicht mehr der heutigen Realität entspricht. Die fortschreitenden digitalen Technologien bringen heutzutage eine Industriekonvergenz mit sich. Daher haben wir nicht mehr mit einzelnen Industriezweigen, sondern mit Arenen zu tun. Diese Idee von Wettbewerbsarenen wurde bereits von früheren Strategieforschern erkannt. Wir haben sie in unserer Forschung aufgegriffen und am Beispiel der Luxusarena erforscht. Andere Beispiele sind die Entertainment Arena, die Mobility Arena sowie die Gesundheitsarena, in welchen viele Anbieter von unterschiedlichen Branchen miteinander im Wettbewerb stehen.

Sie haben gesagt, im Zentrum einer Wettbewerbsarena stehen Kundenbedürfnisse. Was braucht es denn, um diese Bedürfnisse zu befriedigen?

- DE: Das ist genau das, was wir mit unserer Studie untersucht haben: Um in einer Wettbewerbsarena kompetitiv zu sein, benötigen Firmen arena-spezifische Marketingfähigkeiten. Wir alle kennen die 4Ps of Marketing, die vier Marketingssäulen. «Sollte man sie gut beherrschen, so ist man erfolg-

reich.», so war bisher die traditionelle Denkweise in der Marketingforschung. Unsere Studie zeigt aber, dass es nicht genügt, gute allgemeine Marketingfähigkeiten (wie Produktentwicklungsfähigkeit oder Pricingfähigkeit) zu besitzen, sondern was vielmehr zählt, sind Marketingfähigkeiten, die spezifisch für eine bestimmte Wettbewerbsarena sind, weil sie eben die Bedürfnisse der Kunden in dieser Arena am besten befriedigen.

- EE: Viele Beispiele illustrieren, dass selbst ausgezeichnete allgemeine Marketingfähigkeiten nicht bedingungslos einen Erfolg in einer bestimmten Wettbewerbsarena garantieren. Sie erinnern sich an Apple: Der führende Tech-Gigant versuchte, sich mit der exklusiven goldenen Apple Watch Edition im Luxussegment zu etablieren, aber leider vergebens. Dabei kann niemand die ausgezeichneten Marketingfähigkeiten von Apple bezweifeln. Anscheinend aber fehlten dem Riesen etwas, um im Luxussegment erfolgreich zu sein, nämlich die arena-spezifischen Fähigkeiten. Auch in der Schweiz beobachten wir Marken, welche es schlicht nicht schaffen, sich als Luxusmarke zu positionieren. So bleibt Navyboot trotz vieler Bemühungen in der Wahrneh-

mung der Konsumenten nur Premium. Andererseits haben wir beeindruckende Beispiele von Marken wie Tesla, die sich im Luxussegment erfolgreich einen Namen gemacht haben. Dank seiner besonderen Marketingfähigkeiten, welche für Luxusmarken wichtig sind, hat sich dieser Automobilhersteller in der Luxus-Arena glänzend etabliert und ist zum Trendsetter geworden.

Welche Marketingfähigkeiten führen also in der Luxusarena zum Erfolg?

– DE: Unsere Studie hat gezeigt, dass hier vier Fähigkeiten zentral sind: product leadership capability, exclusive pricing capability, passion creation capability, story-telling capability. Erstens müssen Luxusmarken fähig sein, ein exzellentes Produkt herzustellen, das den höchsten Qualitätsansprüchen der Konsumenten genügt. Zweitens müssen sie in der Lage sein, exklusiv hohe Preise festzusetzen und diese über die Zeit und alle geografischen Märkte hinweg aufrecht zu erhalten. Des Weiteren ist die Fähigkeit wichtig, einzigartige und überzeugende Geschichten zu erzählen, welche für Luxuskonsumenten höchstrelevant und attraktiv sind. Letztlich machen passionierte Mitarbeitende einen Grossteil des Erfolgs von Luxusmarken aus, da sie die Begeisterung für die Marke an die Kunden weitergeben können. Luxusmarken, die es also schaffen, diese Leidenschaft bei ihren Angestellten zu wecken, können sich in der Arena ebenfalls behaupten.

Sind Sie der Meinung, dass diese Fähigkeiten ausschliesslich in der Luxusarena relevant sind? Denkt man beispielsweise an solche traditionellen Schweizer Marken wie Toblerone oder Appenzeller Käse, so sind diese auch für ihre sehr gute Produktqualität und die interessanten Geschichten bekannt...

– EE: Es ist wohl tatsächlich so, dass Marken ausserhalb der Luxusarena ein qualitativ solides Produkt anbieten oder durchaus spannende Geschichten erzählen können. Im Luxusmarkensegment hat das Ganze aber einen anderen Touch. Nehmen wir das Beispiel vom bekannten Kosmetikerhersteller La Prairie. Seine Gesichtsscreme ist nicht einfach ein qualitativ ausgezeichnetes Produkt, sondern erhebt den Anspruch, von wahrer Perfektion zu sein. Daher verwendet die Marke luxuriöseste Inhaltsstoffe wie Kaviar, Gold und Platin und beherrscht seit Jahren innovativste Herstellungstechnologien. Qualitätskompromisse sind bei diesem Produkt absolut undenkbar und würden das Markenimage komplett ruinieren. Aber auch die Story rund um die Marke unterscheidet sich massgeblich von der Story der Massenmarken im Kosmetikbereich. Durch ihre Geschichten schafft La Prairie eine einzigartige Markenwelt, die sich jenseits des alltäglichen Lebens befindet. Dabei wird der Fokus weniger auf die Produkteigenschaften gelegt, sondern vielmehr auf das Schönheitsideal, nach dem seine Kundinnen streben. La Prairie beinhaltet das Versprechen von ewiger Schönheit – welche Frau träumt denn nicht davon?

Heutzutage stehen Firmen vor einer grossen Herausforderung – der digitalen Transformation. Dies ist auch sicher der Fall in der Luxusarena. Wie sehen Sie vor diesem

Hintergrund die Relevanz Ihrer Forschungserkenntnisse?

– DE: Wir sind überzeugt, dass die Eigenschaften von Luxusmarken, die wir identifiziert haben, auch im digitalen Zeitalter von hoher Relevanz bleiben werden. Gerade das Beispiel von Apple Watch Edition, das wir vorhin angesprochen haben, zeigt, dass ausgezeichnete digitale Kompetenzen selbst aus einer sehr starken Marke keine Luxusmarke machen können. Aber gleichzeitig muss man, wenn man als Marke zeitgemäss bleiben möchte, weitere wichtige Kompetenzen entwickeln. In unserem aktuellen Forschungsprojekt beschäftigen wir uns mit der Frage der Eigenschaften von Luxusmarken im digitalen Zeitalter. Wir haben bereits mehrere Manager, die explizit für die digitale Vermarktung von Luxusmarken zuständig sind, befragt und dabei festgestellt, dass diese den Trend der Digitalisierung gut erkannt haben und an Fähigkeiten arbeiten, um diesem Trend entgegenzukommen.

Informationen zu den Forschenden:

Elena Ehrensperger ist Postdoktorandin und Oberassistentin am Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern.

Daria Erkhova ist Doktorandin und Assistentin am Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern.

Harley Krohmer ist Professor für Marketing und Lehrstuhlinhaber am Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern.

Felix Nagel ist Doktorand und Assistent am Institut für Mathematische Statistik und Versicherungslehre der Universität Bern.

Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften

- De Groote, J. K.; Schell, S. (2018). *Insights on the self-identity of the descendants of family business owners: the case of German Unternehmerkinder*. In: International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 33 (1), S. 112–131.
- Essl, A. M.; Jaussi, S. (2017). *Choking under time pressure: The influence of deadline-dependent bonus and malus incentive schemes on performance*. In: Journal of Economic Behavior and Organization, 133, S. 127–137.
- Köllen, T. (2017). *Minority rights and minority protection in Europe*. In: Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal, 36 (7), S. 692–696.
- Kunz, A. H.; Messner, C.; Wallmeier, M. (2017). *Investors' risk perceptions of structured financial products with worst-of payout characteristics*. In: Journal of Behavioral and Experimental Finance, 15 (15), S. 66–73.
- Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Böhmman, T.; Drews, P.; Mädche, A.; Urbach, N.; Ahlemann, F. (2017). *Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community*. In: Business & Information Systems Engineering, 59 (4), S. 301–308.
- Lejarraga, T.; Schulte-Mecklenbeck, M.; Smedema, D. (2017). *The pyeTribe: Simultaneous eyetracking for economic games*. Behavior Research Methods, 49 (5), S. 1769–1779.
- Matt, C.; Hoerndlein, C.; Hess, T. (2017). *Let the crowd be my peers? How researchers assess the prospects of social peer review*. In: Electronic markets, 27 (2), S. 111–124.
- Neumann, O. (2017). *Giving something back to society: A study exploring the role of reciprocity norm internalization in public service motivation*. In: Review of public personnel administration, 1, S. 1–26.
- Neumann, O. ; Portmann, E. (2017). *Smart cities: Lösungsansätze für die Städte der Zukunft*. In: Innovative Verwaltung, 39 (5), S. 8–12.
- Rihm, T.; Trautmann, N. (2017): *A decomposition heuristic for short-term planning of assessment centres*. In: European Journal of Industrial Engineering, 11 (6), S. 725–751.
- Schulte-Mecklenbeck, M.; Kühberger, A.; Gagl, S.; Hutzler, F. (2017). *Inducing thought processes: Bringing process measures and cognitive processes closer together*. In: Journal of Behavioral Decision Making, 30 (5), S. 1001–1013.
- Schulte-Mecklenbeck, M.; Johnson, J.G.; Böckenholt, U.; Goldstein, D.; Russo, J.; Sullivan, N.; Willemsen, M. (2017). *Process tracing methods in decision making: On growing up in the 70ties*. In: Current Directions in Psychological Science, 26 (5), S. 442–450.
- Schulte-Mecklenbeck, M.; Spaanjaars, N.L.; Witteman, C.L.M. (2017). *The (in)visibility of psychodiagnosticians' expertise*. In: Journal of Behavioral Decision Making, 30, S. 89–94.
- Stöckli, S.; Schulte-Mecklenbeck, M.; Borer, S.; Samson, A. C. (2017). *Facial Expression Analysis with AFFDEX and FACET: A validation study*. In: Behavior Research Methods, 49 (5), S. 1–18.
- Valta, P.; Favara, G.; Morellec, E.; Schroth, E. (2017). *Debt enforcement, investment, and risk taking across countries*. In: Journal of Financial Economics, 123 (1), S. 22–41.
- Von Bieberstein, F.; Schiller, J. (2017). *Contract design and insurance fraud: an experimental investigation*. In: Review of Managerial Science, 11 (2), S. 1–26.
- Zimmermann, A. (2016). *A mixed-integer programming-based heuristic for project scheduling with work-content constraints*. In: European Journal of Industrial Engineering, 11 (6), S. 752–773.

Beiträge in Sammelwerken und Herausgeberschaften

- Baumann, P. (2017): *Optimal staff assignment and routing in personalized home care*. In: De Meyer, A.; Chai, K.H.; Jiao, R.; Chen, N.; Xie, M. (Hrsg.): Proceedings of the 2017 IEEM International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. Singapur. S. 1027–1031.
- Baumann, P.; Hochbaum, D.S.; Spaen Q. (2017): *High-performance geometric algorithms for sparse computation in big data analytics*. In: Nie, J.-Y.; Obradovic, Z.; Suzumura, T.; Ghosh, R.; Nambiar, R.; Wang, C.; Zang, H.; Baeza-Yates, R.; Hu, X.; Kepner, J.; Cuzzocrea, A.; Tang, J.; Toyoda, M. (Hrsg.): Proceedings of the 2017 IEEE International Conference on Big Data. Boston, USA. S. 546–555.

- Eckert, R. (2017). *On OSS foundation community services*. In: Hammouda, I.; Lundell, B.; Madey, G.; Squire, M. (Hrsg.) Proceedings of the Doctoral Consortium at the 13th International Conference on Open Source Systems. Buenos Aires, Argentinien. S. 51–64.
 - Eckert, R.; Meyer, S. K.; Stürmer, M. (2017). *How are open source practices possible within a medical diagnostics company? Developing and testing a maturity model of inner source implementation*. In: Morgan, L. (Hrsg.): Proceedings of the 13th International Symposium on Open Collaboration. Galway, Irland. S. 1–8.
 - Gnägi, M.; Baumann, P. (2017): *Large-scale clustering using mathematical programming*. In: De Meyer, A.; Chai, K.H.; Jiao, R.; Chen, N.; Xie, M. (Hrsg.): Proceedings of the 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. Singapur. S. 789–793.
 - Köster, A.; Matt, C.; Hess, T. (2017). *Does the source matter? How referral channels and personal communication tools affect consumers' referral propensity*. In: Bui, T. X.; Sprague, R.H. (Hrsg.): Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. Waikoloa, Hawaii, USA. S. 3915–3924.
 - Rihm, T.; Trautmann, N. (2017): *An assignment-based continuous-time MILP model for the resource-constrained project scheduling problem*. In: De Meyer, A.; Chai, K.H.; Jiao, R.; Chen, N.; Xie, M. (Hrsg.): Proceedings of the 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. Singapur. S. 35–39.
 - Ritz, A.; Neumann, O.; Vandenbeelee, W. (2017): *Motivation in the public sector*. In: Cepiku, T.R.; Lah, T.J. (Hrsg.): Handbook of global public policy and administration. London, GB. Routledge. S. 346–359.
 - Ritz, A.; Thom, N. (2018): *Public Management: Weder Old noch New*. In: Sulzberger M.; Zaugg, R.J. (Hrsg.): ManagementWissen. Was Leader erfolgreich macht. Wiesbaden, Deutschland. Springer. S. 245–251.
 - Strub, O. (2017): *A new MILP formulation for rebalancing enhanced index-tracking portfolios*. In: De Meyer, A.; Chai, K.H.; Jiao, R.; Chen, N.; Xie, M. (Hrsg.): Proceedings of the 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. Singapur. S. 989–993.
 - Vandenbeelee, W.; Ritz, A.; Neumann, O. (2018): *Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup*. In: Ongaro, E.; Van Tiehl, S. (Hrsg.): The Palgrave handbook of public administration and management in Europe. London, GB. Palgrave Macmillan. S. 261–278.
 - Wenger, A. P.; Thom, N. (2018): *Auf der Suche nach der optimalen Organisationsform. Konzept, Aktualität und Ausblick*. In: Sulzberger, M.; Zaugg, R.J. (Hrsg.): ManagementWissen. Was Leader erfolgreich macht. Wiesbaden, Deutschland. Springer. S. 85–107.
- Beiträge an wissenschaftlichen Konferenzen**
- Arnold, M. C.; Artz, M. *The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation*. An: AAA Management Accounting Section Mid-Year Meeting. San Juan, Puerto Rico. 05.01.–07.01.2017.
 - Arnold, M. C.; Elsinger, F.; Rankin, F. W. *The unintended consequences of headquarters' involvement in decentralized transfer price negotiations: Experimental evidence*. An: European Network for Experimental Accounting Research Conference (ENEAR). KU Leuven, Belgien. 02.06.–03.06.2017.
 - Arnold, M. C.; Elsinger, F.; Rankin, F. W. *The unintended consequences of headquarters' involvement in decentralized transfer price negotiations: Experimental evidence*. An: Annual Conference for Management Accounting Research. Vallendar, Deutschland. 08.03.–10.03.2017.
 - Arnold, M. C.; Elsinger, F.; Rankin, F. W. *The unintended consequences of headquarters' involvement in decentralized transfer price negotiations: Experimental evidence*. An: AAA Management Accounting Section Mid-Year Meeting. San Juan, Puerto Rico. 05.01.–07.01.2017.
 - Arnold, M. C.; Hannan, R. L.; Tafkov, I. D. *Mutual monitoring and team member communication in teams*. An: AAA Management Accounting Section Mid-Year Meeting. San Juan, Puerto Rico. 05.01.–07.01.2017.
 - Arnold, M. C.; Hörner, C.; Martin, P. R.; Moser, D. V. *Investment professionals' use of corporate social responsibility disclosures*. An: Hoosier Accounting Research Conference. Indiana, USA. 22.09.2017.
 - Arnold, M. C.; Hörner, C.; Martin, P. R.; Moser, D. V. *Investment professionals' use of corporate social responsibility disclosures*. An: European Network for Experimental Accounting Research Conference (ENEAR). KU Leuven, Belgien. 02.–03.06.2017.

- Baumann, P. *Optimal Staff Assignment and Routing in Personalized Home Care*. An: International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). Singapur. 10.12. – 13.12.2017
- Becker, M.; Kolbeck, A.; Matt, C.; Hess, T. *Understanding the continuous use of fitness trackers: a thematic analysis*. An: 21st Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS). Langkawi, Malaysia. 16.07. – 20.07.2017.
- Becker, M.; Matt, C.; Widjaja, T.; Hess, T. *Understanding privacy risk perceptions of consumer health wearables—an empirical taxonomy*. An: 2017 International Conference on Information Systems (ICIS). Seoul, Südkorea. 10.12. – 13.12.2017.
- Braun, I.; Sieger, P. *Holding a knife at one's throat? Family financing and the entrepreneur's causation & effectuation*. An: Babson College Entrepreneurship Research Conference. Waterford, Irland. 07.06. – 10.06.2017.
- Bründl, S.; Matt, C.; Hess, T. *Consumer use of social live streaming services: The influence of co-experience and effectance on enjoyment*. An: Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS). Guimarães, Portugal. 05.06. – 10.06.2017.
- D'Onofrio, S.; Wehrle, M.; Portmann, E.; Myrach, T. *Striving for semantic convergence with fuzzy cognitive maps and graph databases*. An: International Conference on Fuzzy Systems (IEEE). Neapel, Italien. 09.07. – 12.07.2017.
- Eckert, R.; Mueller, A. *Sustainability and Diversity of Open Source Software Communities: Analysis of the Android Open Source Project*. An: The Twelfth International Conference on Software Engineering Advances. Athen, Griechenland. 08.10. – 12.10.2017.
- Gnägi, M. *Large-scale clustering using mathematical programming*. An: International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). Singapur. 10.12. – 13.12.2017
- Grasser, R.; Majerczyk, M.; Staehle, M.; Yang, D. *Controls and cooperation in dynamic environments: The role of involvement in control design*. An: 2017 Accounting, Behavior and Organizations Research Conference, Pittsburgh, USA. 05.10. – 07.10.2017.
- De Groote, J.K.; Conrad, W.; Hack, A. *How can Family Businesses survive disruptive industry changes? Insights from the traditional mail order industry*. An: 21th Annual Interdisciplinary Conference on Entrepreneurship and Innovation (G-Forum). Wuppertal, Deutschland. 05.10. – 06.10.2017.
- Kähr, A.; Nyffenegger, B.; Krohmer, H.; Hoyer, W.D. *Consumer Brand Sabotage: When and Why Does it Cause Damage among Consumers?* An: ACR Conference. San Diego, USA. 26.10. – 29.10.2017.
- Kähr, A.; Nyffenegger, B.; Krohmer, H.; Hoyer, W.D. *How Should Retailers Respond to Consumer Brand Sabotage?* An: Conference accompanying the special issue of the JACR on the Consumer Response to the Evolving Retailing Landscape. Philadelphia, USA. 22.06. – 23.06.2017.
- Köllen, T. *The impact of diversity management practices on organizational diversity climates: A conceptual framework*. An: 10th Equality Diversity and Inclusion Conference. London, GB. 28.06. – 30.06.2017
- Köster, A.; Matt, C.; Hess, T. *Does the source matter? How referral channels and personal communication tools affect consumers' referral propensity*. An: Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences. Waikoloa, Hawaii, USA. 04.01. – 07.01.2017.
- Kunz, A. H. *Does expected loan loss provisioning improve investors' ability to assess banks' prospects?* An: AUEB Research Seminar. Athen, Griechenland. 09.02.2017.
- Lehrig, T.; Krancher, O.; Dibbern, J. *How users perceive and actualize affordances: An exploratory case study of collaboration platforms*. An: Thirty Eighth International Conference on Information Systems. Seoul, Südkorea. 10.12. – 13.12.2017.
- Morlok, T.; Schneider, K.; Matt, C.; Hess, T. *Snap. Share. Don't Care? Ephemerality, privacy concerns, and the use of ephemeral social network sites*. An: 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Boston, USA. 10.08.2017 – 12.08.2017.
- Neumann, O.; Stürmer, M. *Co-production and the role of public service motivation*. An: Nachwuchstagung der Wissenschaftlichen Kommission Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (WK OeBWL) des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB). Bern, Schweiz. 27.09. – 28.09.2017

- Neumann, O.; Stürmer, M. *Co-production and the role of public service motivation*. An: European group for public management conference (EGPA). Milano, Italien. 30.08. – 01.09.2017.
- Neumann, O.; Stürmer, M. *Co-production and the role of public service motivation*. An: International research society for public management conference (IRSPM). Budapest, Ungarn. 19.04. – 21.04.2017.
- Neumann, O.; Stürmer, M. *Heaven for grumblers or the road to better public services? A study of critical reports from a swiss citizen co-production system*. An: International research society for public management conference (IRSPM). Budapest, Ungarn. 19.04. – 21.04.2017.
- Metcalfe, B. D.; Kazeroony, H.; Pio, E.; Köllen, T.; du Plesses, Y. *The Politics and Organisation of Gender, Race and Diversity in the Digital Era*. An: European Academy of Management (EURAM). Glasgow, Schottland. 21.06. – 24.06.2017.
- Schell, S.; De Groote, J.; Hack, A.; Kammerlander, N. *The family in family business – A conceptual model*. An: International family enterprise research academy annual conference (IFERA). Zadar, Kroatien. 28.06. – 01.07.2017.
- Schott, C.; Neumann, O.; Bärtschi, M.; Ritz, A. *Public service motivation, prosocial motivation, prosocial behavior and altruism: Towards disentanglement and conceptual clarity*. An: International research society for public management conference (IRSPM). Budapest, Ungarn. 19.04. – 21.04.2017.
- Schulte-Mecklenbeck, M.; Fiedler, S. *You win some, you lose some – Part 2. Tracking how emotions (not) evolve*. An: European Group for Process Tracing Studies. Galway, Irland. 22.06. – 24.06.2017.
- Strub, O. *A new MILP Formulation for Rebalancing Enhanced Index-tracking Portfolios*. An: International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). Singapur. 10.12. – 13.12.2017.
- Strub, O. *A hybrid approach to the 1/n portfolio tracking problem*. An: INFORMS Annual Meeting. Texas, USA. 22.10. – 25.10.2017.
- Trautmann, N. *An assignment-based continuous-time MILP model for the resource-constrained project scheduling problem*. An: International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). Singapur. 10.12. – 13.12.2017.
- Trautmann, N. *A mixed-integer linear programming formulation of the RCPSP based on explicit assignment and sequencing decisions*. An: INFORMS Annual Meeting. Texas, USA. 22.10. – 25.10.2017.
- Trautmann, N. *A novel mixed-integer linear programming formulation for the resource-constrained project scheduling problem*. An: International Conference on Operations Research. Berlin, Deutschland. 06.09. – 08.09.2017.
- Valta, P.; Ovtchinnikov, A. *Debt and Incentives in Political Campaigns*. An: European Finance Association Meetings. Mannheim, Deutschland. 23.08. – 26.08.2017.
- Valta, P.; Ovtchinnikov, A. *Debt and Incentives in Political Campaigns*. An: LBS Finance Summer Symposium. London, GB. 18.06. – 20.06.2017.
- Valta, P.; Morellec, E.; Schroth, E.; Mancini, L.; Gryglewicz, S. *Transitory versus permanent shocks: explaining corporate savings and investment*. An: European Finance Association Meetings. Mannheim, Deutschland. 23.08. – 26.08.2017.
- Valta, P.; Derrien, F.; Fresard, L.; Slabik, V. *The negative effects of merger and acquisitions on the value of rivals*. An: HEC Paris Workshop on Finance and the Real Economy. Paris, Frankreich. 05.10. – 07.10.2017.
- Wüthrich, A.; Baldauf, A. *The multi-edged sword of heterogeneity in nascent new venture teams*. An: 5th International QCA Expert Workshop. Zürich, Schweiz. 13.12. – 14.12.2017.
- Wolff, S.; Schell, S.; Moog, P. *Information rules the game – information asymmetries in business succession*. An: European Academy of Management (EURAM). Glasgow, Schottland. 21.06. – 24.06.2017.

Monographien

- Thom, N.; Ritz, A. (2018). *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. 3. Auflage. Springer Gabler. Wiesbaden.

Willst auch Du zu
dieser Zeitschrift beitragen?



Aufruf der Redaktion

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

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

Departementsstab Betriebswirtschaftslehre
Abteilung Kommunikation
Daria Schmid
Engenhaldenstrasse 8, 3012 Bern

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

Impressum

Herausgeber:

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

Kommunikationsrat:

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

Redaktion/Inserate/Korrektur:

Prof. Dr. Thomas Myrach (Redaktionsleitung)
Daria Schmid (Redaktion)
Cornelia Keel (Korrektur)

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

Gestaltungskonzept:

2. Stock-Süd Netthoevel & Gaberthüel

Bilder:

Titelbild: Valentino Portmann
Übrige Fotos: zvg

Druck:

Länggass Druck AG Bern

Ausgabe:

Frühling 2018

Erscheint:

2x jährlich

Auflage:

2570 Exemplare

Angebote CAS-Lehrgänge im Weiterbildungsprogramm des IMU Marketing

Certificate of Advanced Studies (CAS)

Marktorientierte Betriebswirtschaftslehre

an der Universität Bern

Marketingmanagement funktioniert nicht ohne Bezug auf alle übrigen Funktionen eines Unternehmens. Dieser CAS vermittelt das für Führungsfunktionen notwendige Betriebswirtschafts- und Managementwissen auf hohem Niveau. Die eingesetzten Referierenden bringen eine praxisbezogene Fachkompetenz mit.
Startet am 03. Mai 2018.

Certificate of Advanced Studies (CAS)

Marketingmanagement und Verkauf

an der Universität Bern

Dieser Lehrgang ist breit angelegt und richtet sich an Personen, die ein modernes und praxisnahes Marketingwissen im Rahmen einer Führungsfunktion einsetzen müssen. Mit diesem Lehrgang werden Personen angesprochen, die strategisch und konzeptionell im Marketing und Verkauf tätig sind, anspruchsvolle Führungsfunktionen innehaben oder diese anstreben.
Startet am 04. Oktober 2018.

Certificate of Advanced Studies (CAS)

Markenmanagement und Kommunikation

an der Universität Bern

In diesem CAS wird aufgezeigt, wie es gelingt, das Markenmanagement und die Kommunikation in seinen verschiedenen Ausprägungen im Unternehmen zu stärken, damit es als wichtiges Führungsinstrument implementiert und akzeptiert wird. Markenportfolio-Audits, Branding Excellence und Marken als Assets sind einige der behandelten Themen.
Startet am 16. August 2018.

Certificate of Advanced Studies (CAS)

Onlinemarketing und Social Media

an der Universität Bern

Der CAS-Lehrgang Onlinemarketing und Social Media vermittelt das konzeptionelle Wissen und die Einsatzpraxis der neuen Medien. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Strategie, besonders die Marketingstrategie. Die neuen Medien liefern völlig neue Arten von Kommunikations- und Controllinginstrumenten, die richtig genutzt werden müssen.
Startet am 17. Mai 2018.

Certificate of Advanced Studies (CAS)

Digitale Transformation

an der Universität Bern

Der Einsatz von Onlinemarketing und Social Media hat weitreichende Konsequenzen. Das Geschäftsmodell muss überdacht und eventuell neu konzipiert werden. Oft führt der Einsatz der neuen Medien zu einem vollständig neuen Business Modell. Solche Innovationen verändern Leistung, Organisation und Unternehmenskultur. Anhand von Planungs- und Vorgehensraster geben wir Hilfe für die Neuplanung.
Startet am 30. August 2018.

Certificate of Advanced Studies (CAS)

Tourismusökonomie

an der Universität Bern (unter Vorbehalt der Genehmigung durch Fakultät und Senat der Universität Bern)

Der Tourismus hat innerhalb der Wirtschaft eine Sonderstellung inne. Er hat Querschnittscharakter mit Bezügen zu allen anderen Wirtschaftsbranchen. Deshalb lassen sich am Phänomen Tourismus viele ökonomisch und politisch relevante Zusammenhänge anschaulich vermitteln. Zudem steht der Tourismus vor grossen wirtschaftlichen, technischen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen. Im Rahmen des neu lancierten CAS Tourismusökonomie sollen diese Zusammenhänge vertieft analysiert und reflektiert und die Fähigkeit vermittelt werden, daraus Handlungsoptionen abzuleiten.
Startet am 13. September 2018.