

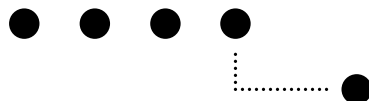
# «Präsenz»

## **Bulletin «Präsenz»**

Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern  
Bernser Fachhochschule

Ausgabe März 2005





1	<b>Editorial</b> Mehr Bewegung, besseres Leben
2	<b>Diplomarbeiten Spezial</b> «Best of HSW – Diplomarbeiten 2004» präsentiert in Zusammenarbeit mit dem Partner Swiss Economic Forum
4	Motivation von Freiwilligen in NPO's am Beispiel der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW)
5	Hauptamtliches Gemeindepräsidium – Vor- und Nachteile
6	Konzept für eine Balanced Scorecard in der Heimstätte Bärau
8	Überprüfung der Brauchbarkeit eines Markenbewertungsmodells der HSW Bern anhand einer Umfrage bei Käufern eines Automobils aus der AMAG-Gruppe
9	Business Development China
10	Erarbeitung eines Teilmodells zur Markenbewertung auf nicht monetärer Basis unter besonderer Berücksichtigung der Rezipientenseite
11	Offshore Bankenplätze im Vergleich
12	Sensitivität des Deckungsgrades einer Pensionskasse aufgrund Veränderungen der technischen Parameter
14	Investieren in Schwellenländern unter Anwendung der modernen Portfoliotheorie
15	<b>Diplomarbeiten Spezial Nachdiplomstudium Public Management</b> Strategische Neuausrichtung Zivilstands- und Bürgerrechtsdienst des Kantons Bern
16	Strategische Führung von Gemeinden – Das Zukunftsmodell
18	Mit Strategie in eine unsichere Zukunft – Strategieentwicklung in der Gemeinschaft zum Schlüssel
20	<b>Dozierende im Dialog mit der Praxis</b> Nachdiplomstudium FH in Integrated Management Executive MBA Bern/Fribourg
22	<b>Leistungsangebot</b> Verkehr & Logistik – Ein neuer Ergänzungsschwerpunkt an der HSW Bern
24	Nachdiplomstudium FH Executive Master of Human Resources Management

## «Präsenz»

Bulletin der Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern

**Ausgabe 1/05  
März 2005**

erscheint halbjährlich

Die nächste Ausgabe von «Präsenz» erscheint im September 2005.

**Herausgeberin:** Berner Fachhochschule, Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern, Ostermundigenstrasse 81, Postfach 305, 3000 Bern 22  
**Gestaltung:** Atelier Ursula Heilig SGD, Gümliigen  
**Druck:** Rub Media AG, Bern



## Mehr Bewegung, besseres Leben

von Prof., mag. rer. pol. **Christoph Schaer**, Direktor HSW Bern

**So lautet ein Slogan, der zur Zeit an den Plakatsäulen gelesen werden kann. Auslöserin dieser Kampagne ist die UNO, welche das Jahr 2005 zum Jahr des Sports erklärt hat. Der Resolutionstitel der UNO-Generalversammlung heisst: «Sport als Mittel zur Förderung der Bildung, der Gesundheit, der Entwicklung und des Friedens». Offensichtlich ist «die Bildung» erste Adressatin dieser Botenschaft.**

Abgesehen von den sportlichen Aktivitäten jedes einzelnen von uns, darf die HSW Bern von sich behaupten, in diesem Jahr in zweierlei Hinsicht stark in Bewegung zu sein:

Der Umzug der Schul- und Büroräumlichkeiten ins Wankdorf-Center, einem Entwicklungsschwerpunkt der Stadt Bern, ist beschlossen und wird im August über die Bühne gehen. Dies bedeutet ein deutlich erweitertes Raumangebot und eine noch bessere Anbindung an den öffentlichen Verkehr für Studierende und Mitarbeitende.

Das bisherige Diplomstudium FH wird zu einem Bachelor-Studiengang in Business Administration nach der Philosophie der Erklärung von Bologna umgebaut und um einen Masterstudiengang erweitert. Damit wird der Individualisierung und der technologischen Entwicklung in unserer Gesellschaft Rechnung getragen. Der neue Bachelor-Studiengang wird ab Herbst 2005 angeboten, der neue Masterstudiengang ab 2008.

Das Ziel dieser Bewegungen besteht weiterhin darin, für den Wirtschaftsstandort Espace Mittelland bestens qualifizierten Führungsnachwuchs auszubilden. Dabei zählen wir auf unsere nachhaltig aufgebauten Stärken und passen unser Angebot laufend den veränderten Kundenbedürfnissen an.

Mit der vorliegenden Ausgabe von «Präsenz» gewähren wir Ihnen Einblick in eine Auswahl von interessanten Diplomarbeiten, welche vor kurzem an unserer Schule verfasst wurden. Bemerkenswert ist nicht nur die Breite des Themenspektrums, sondern auch der Tiefgang in der jeweiligen Arbeit. Bemerkenswert ist auch, dass in den letzten Jahren mit HSW-Diplomarbeiten mehrere Auszeichnungen in nationalen Wettbewerben gewonnen wurden. Dies sind wohlverdiente Anerkennungen für die jeweiligen Verfasserinnen und Verfasser, aber auch Motivation für uns, weiterhin in Bewegung zu bleiben.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

## Best of HSW – Diplomarbeiten 2004

Dienstag, 15. März 2005

**Die Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern freut sich, zusammen mit ihrem Partner Swiss Economic Forum, Sie zur Veranstaltungsreihe «Best of HSW – Diplomarbeiten 2004» ganz herzlich einzuladen! Im Kerngeschäft der HSW Bern, dem Diplomstudium, wird ein hoher Praxisbezug gewährleistet, am deutlichsten kommt dies bei den Diplomarbeiten zum Ausdruck. Die HSW Bern hat bei den Diplomarbeiten in den letzten Jahren bewusst einen Schwerpunkt gesetzt und darf erfreut feststellen, dass diese im schweizerischen Vergleich eine sehr gute Qualität aufweisen.**

Wir möchten mit unserem Partner Swiss Economic Forum mit der «Best of HSW – Diplomarbeiten» Veranstaltungsreihe eine Plattform bieten, auf der die in den besten Diplomarbeiten gewonnenen Erkenntnisse an die Wirtschaft und Verwaltung zurückgespiegelt werden. Diese Plattform ermöglicht somit einen sinnvollen Wissenstransfer von Lehre und Forschung in die Praxis. Die Veranstaltungsreihe «Best of» ist eine der gezielten Initiativen, die zusammen mit dem Swiss Economic Forum zum Ziel haben, verstärkt die praxisbezogene Förderung unseres Wirtschaftsnachwuchses zu intensivieren.

Die «Best of HSW – Diplomarbeiten 2004» Veranstaltungsreihe findet im Hauptgebäude der HSW Bern an der Ostermundigenstrasse 81 in Bern / Ostermundigen statt. (Bus Nummer 10 / Haltestelle Schosshaldenfriedhof)

Ablauf der Veranstaltung	Marketing Zimmer H10	Finanzmarkt Zimmer H11	HRM, Public Management Zimmer H31
<b>17.15 – 17.45</b>	Überprüfung der Brauchbarkeit eines Markenbewertungsmodells der HSW Bern anhand einer Umfrage bei Käufern eines Automobils aus der AMAG-Gruppe. Von Sacha Zuberbühler und Philipp Schär.	Sensitivität des Deckungsgrades einer Pensionskasse aufgrund Veränderungen der technischen Parameter. Von Stefan Donatsch und Alain Zosso.	Motivation von Freiwilligen in NPO's am Beispiel der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW). Von Beatrice Kübli.
17.45 – 18.00	Pause		
<b>18.00 – 18.30</b>	Business Development China. Von Fabian Neuhaus und Janine Schafroth.	Offshore Bankenplätze im Vergleich. Von Thomas Leuenberger und Michel Meier.	Konzept für eine Balanced Scorecard in der Heimstätte Bärnu. Von Michael Egger.
18.30 – 18.45	Pause		
<b>18.45 – 19.15</b>	Erarbeitung eines Teilmodells zur Markenbewertung auf nicht monetärer Basis unter besonderer Berücksichtigung der Rezipientenseite. Von Andrea Meinen und Martin Bürki.	Investieren in Schwellenländern unter Anwendung der modernen Portfoliotheorie. Von Barbara Halter und Reto Munz.	Hauptamtliches Gemeindepräsidium – Vor- und Nachteile. Von Roger Wyss und David Bandi.
19.15 – 20.30	Stehapéro in der Aula der HSW Bern Der Eintritt zu den Präsentationen und das Stehapéro sind kostenlos.		

Partner:



## Motivation von Freiwilligen in NPO's am Beispiel der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW)

Diplomarbeit von **Beatrice Kübli**  
Referent: Prof., lic. phil. I Ulrich Zinng  
Korreferent: Prof., lic. phil. hist. Stephan Hagnauer

### Ausgangslage

Jeder vierte Schweizer, jede vierte Schweizerin arbeitet freiwillig für eine Organisation. Was motiviert die Menschen in unserer Leistungsgesellschaft, einen unentgeltlichen Einsatz zu erbringen? Und wie kann man als Organisation dieses Potential am besten nutzen und erhalten?

Als eine im Milizsystem organisierte Non Profit Organisation (NPO) stellte sich auch die Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW) diese Fragen und erteilte den Auftrag zu dieser Diplomarbeit. Die SAGW versteht sich als Stimme der Geistes- und Sozialwissenschaften und ist ein vom Bund anerkanntes und auch grösstenteils finanziertes Organ der Forschungsförderung. Sie ist ein Dachverband mit 53 Mitgliedergesellschaften, die wiederum insgesamt 22'000 Mitglieder haben, und betreibt mehrere Forschungszentren und Datenbanken. Als Vereine sind sowohl die Mitgliedergesellschaften als auch die SAGW von der Arbeit Freiwilliger abhängig.

### Zielsetzung

Die Diplomarbeit, welche sich ausschliesslich auf die SAGW bezieht, konzentrierte sich auf die Vorstandsmitglieder und andere in direktem Kontakt mit der SAGW stehende Personen der Mitgliedergesellschaften. Das Ziel war, herauszufinden, welche Bedeutung verschiedene hypothetisch angenommene Motivationsfaktoren für die Übernahme und Ausübung einer Freiwilligenarbeit haben, aber auch, wer diese Freiwilligen sind und welche (Wunsch-)Vorstellungen sie von der SAGW haben. Mit diesen Erkenntnissen sollen die Rahmenbedingungen für die Milizarbeit in der SAGW verbessert und das Engagement zumindest erhalten oder gar erhöht werden.

### Methode

Die Arbeit beruhte auf der Annahme, dass einer der folgenden Faktoren zur Freiwilligenarbeit motiviert: Idealismus, Anerkennung, Einfluss, Netzwerke, Informationen, Erfahrungen. In Bezug auf die Personen lagen die Hypothesen zugrunde, dass Freiwillige Zeit und nur wenig familiäre Verpflichtungen haben, bereits anderwertig ehrenamtlich tätig sind oder waren, sich politisch engagieren und mit ihrem Milizamt die fehlende berufliche Nähe zum Studium und der Universität kompensieren wollen.

Insgesamt wurden 544 Fragebogen verschickt, die Rücklaufquote betrug 18%. Der Fragebogen deckte vier Bereiche ab: Rahmenbedingungen, Beweggründe, Positionierung der SAGW und Angaben zur Person. Meist bestanden vier Bewertungsmöglichkeiten, die zur Auswertung in zwei polarisierende Gruppen zusammengefasst wurden.

### Kommentar des Referenten Prof., lic. phil. I Ulrich Zinng:

«Was kann Menschen motivieren? Was vor allem kann Menschen motivieren, ihre Denk- und Arbeitskraft freiwillig in den Dienst von NPO's zu stellen – also zu einer Situation ja zu sagen, in der die vermeintliche Naturgesetzlichkeit des homo oeconomicus nicht greift? Diese Beweggründe zu erforschen ist das Kernstück der Untersuchung von Beatrice Kübli im Auftrag der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW). Die gewonnene Erkenntnis ist besonders dann dienlich, wenn es darum geht, Freiwillige für einen Einsatz zu gewinnen. Da gibt es vorgängig Vermutungen: Ist es der pure Idealismus, die Anerkennung in Publikationen? Sind es Personen, die über ein grosses Zeitbudget verfügen? Die Betriebsökonomin findet zu überzeugenden und überraschenden Antworten.»

### Resultate

Idealismus, im Sinne von Engagement für das Fach, ist mit Abstand der wichtigste Motivationsfaktor. Er ist die Grundvoraussetzung zur Freiwilligentätigkeit, kann allerdings von aussen kaum beeinflusst werden. Unwichtig hingegen ist die Anerkennung durch Publikation eigener Arbeiten. Die Faktoren Einfluss, Netzwerke und Informationen sind gleichermaßen relevant, wobei sich insbesondere im Bereich Einfluss Verbesserungspotenzial zeigt, während der Bereich Erfahrungen vernachlässigbar ist. Bezüglich Positionierung der SAGW fordert eine Mehrheit der Befragten ein forschendes Auftreten, wobei die Interessensvertretung der Geistes- und Sozialwissenschaften im Zentrum stehen soll. Die Freiwilligen wünschen sich, dass die SAGW verstärkt Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung nimmt, Gelder für die Geistes- und Sozialwissenschaften beschafft, die Wissenschaft mit der Gesellschaft verbindet und den Bekanntheitsgrad der von ihr vertretenen Disziplinen erweitert.

Entgegen den vermuteten Hypothesen sind die Freiwilligen, mehrheitlich zwischen 40 und 60 Jahre alt, zeitlich stark belastet und haben familiäre Verpflichtungen. Die meisten haben oder hatten ein weiteres Ehrenamt, aber nur wenige sind politisch engagiert. Beinahe alle Befragten gaben an, eine Tätigkeit zu haben, die ihrem Studium nahe steht, mehr als die Hälfte ist zudem an der Universität tätig.

### Erkenntnisse für die Praxis

Die Rahmenbedingungen der Freiwilligen können durch Zeiterparnisse, bessere Mitsprachemöglichkeiten, vielfältige Kontaktmöglichkeiten und exklusive Informationen verbessert werden. Eine starke und präsente Interessensvertretung sowie die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Geistes- und Sozialwissenschaften kann zudem das Gefühl der Zusammengehörigkeit und damit die Einsatzbereitschaft erhöhen. Die Grundvoraussetzung, der Idealismus, kann hingegen kaum beeinflusst werden.

Die Arbeit schliesst mit einem Katalog speziell auf die SAGW zugeschnittener Verbesserungsvorschläge und Umsetzungsmöglichkeiten zur Erreichung dieser Ziele.

## Hauptamtliches Gemeindepräsidium – Vor- und Nachteile

Diplomarbeit von **David Bandi** und **Roger Wyss**  
Referent: Prof., Fürsprecher und Notar Urs Graf  
Korreferent: Prof., mag. rer. pol. Christoph Schaefer

### Ausgangslage

Im Lauf des letzten Jahrhunderts fand verstärkt durch die Entwicklung von der industrialisierten Gesellschaft hin zur modernen Informations- und Konsumgesellschaft ein tiefgreifender Gesellschaftswandel statt. Lange Zeit sorgte die öffentliche Verwaltung für eine elementare Infrastruktur, bot Stabilität sowie das Gefühl von Fairness und sozialer Gerechtigkeit.

Heute wird von der Gemeindeverwaltung als Folge der Globalisierung, Internationalisierung und Liberalisierung nicht nur mehr die Befriedigung kollektiver Bedürfnisse, sondern innerhalb von kurzer Zeit, mit weniger Ressourcen, eine gute Dienstleistungsqualität respektive die individuelle Legitimation der Verwaltungsleistung gefordert. Neue Managementformen sollen der Verwaltung helfen, die Wirkung ihres Handelns besser zu kontrollieren.

### Zielsetzung

Das Hauptziel dieser Arbeit ist, aufgrund einer umfangreichen Analyse die Fragen der «Vor- und Nachteile eines hauptamtlichen Gemeindepräsidiums im Kanton Bern» zu beantworten. Weiter wollte man den Gemeinden, die sich heute der demokratischen Auseinandersetzung über die Einführung oder Beibehaltung eines hauptamtlichen Gemeindepräsidiums stellen, mögliche Argumente und Gegenargumente aufzeigen.

### Methodik

Um die Frage der Vor- und Nachteile eines hauptamtlichen Gemeindepräsidiums beantworten zu können wird einleitend auf die historische Entwicklung und Legitimation des schweizerischen Gemeinwesens eingegangen. In einem weiteren Abschnitt wird der Begriff Gemeindepräsident und seine Aufgaben definiert. Der umfangreichste Abschnitt bildet die Analyse der Vor- und Nachteile eines hauptamtlichen Präsidiums. Diese stützt sich auf folgende Grundlagen:

- Auf Ergebnisse eines Fragebogens, der sich an die Gemeindepräsidentinnen und -präsidenten, die Gemeinderätinnen und -räte, die Gemeindeschreiberinnen und -schreiber der 28 deutschsprachigen Berner Gemeinden mit einer Einwohnerzahl zwischen 5'000 und 15'300 sowie an die Regierungstatthalterinnen und -statthalter, in deren Amtsbezirk sich ein hauptamtliches Gemeindepräsidium befindet, richtete.
- Auf Gesetze und reglementarische Bestimmungen des Kantons Bern und der Gemeinden.
- Auf Protokolle und andere Unterlagen aus dem Grossen Gemeinderat von Einwohnergemeinden, in denen die Professionalisierung des Präsidiums diskutiert wurde.
- Auf Ergebnisse aus einem Fragebogen an Gemeinden im Kanton St. Gallen.
- Auf Literatur zum Kernthema und zu Randthemen, wie über den aktienrechtlichen Verwaltungsrat, Managementsysteme in der Verwaltung und Führungstheorien.

Dem eigentlichen Fragebogen ging ein persönliches Interview mit dem hauptamtlichen Gemeindepräsidenten von Worb sowie eine Umfrage bei den Gemeinden per E-Mail voraus. Diese Umfrage sollte lediglich aufzeigen, ob die möglichen Organisationsformen Haupt-, Teil-, Halb- und Nebenamt gleichverteilt vorkommen.

Der Vergleich des Gemeindepräsidiums im Kanton Bern mit demjenigen im Kanton St. Gallen und der Vergleich mit den gesetzlichen Vorschriften und Empfehlungen (Swiss Code of best practice for corporate governance) für den aktienrechtlichen Verwaltungsrat ergänzen die Grundlagen für die Beantwortung der Frage über Vor- und Nachteile eines hauptamtlichen Gemeindepräsidiums.

### Erkenntnisse

Je nach Optik der an der Diskussion beteiligten Akteure und den gemeindespezifischen Rahmenbedingungen und Ziele, werden die Argumente unterschiedlich gewichtet und daher, je nach Präferenz, sowohl als Vor- als auch als Nachteile eingebracht. In dieser Diplomarbeit – insbesondere aufgrund der Erfahrung aus dem Kanton St. Gallen und den Vorschriften und Empfehlungen für den aktienrechtlichen Verwaltungsrat – werden die wichtigsten Argumente klar als Vor- und Nachteile definiert.

Unter Voraussetzung eines gewissen Verständnisses des Gemeinwesens und seiner Funktion sowie der Berücksichtigung von Rahmenbedingungen betreffend der Kandidatenauswahl, der strategischen und operativen Aufgaben und Ziele der Gemeinde und der geeigneten Organisation zur Verhinderung negativer Auswirkungen eines hauptamtlichen Präsidiums, wird Stellung für ein hauptamtliches Gemeindepräsidium bezogen.

### Kommentar des Referenten

#### Prof., Fürsprecher und Notar Urs Graf:

«Viele Gemeinden mit 5'000 oder mehr Einwohnerinnen und Einwohnern setzten sich mit der Frage auseinander, ob die Professionalisierung des Gemeindepräsidiums eingeführt werden sollte. Die Autoren David Bandi und Roger Wyss gehen in ihrer Diplomarbeit dieser Frage nach und zeigen allfällige Vor- respektive Nachteile auf.

Mit Hilfe von zahlreichen Interviews mit Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern in 28 Gemeinden des Kantons Bern mit 5'000 bis 15'000 Einwohnerinnen und Einwohnern untersuchen die Autoren die aktuelle Situation. Ihre Erkenntnisse setzen sie zusätzlich in Bezug zu der Situation im Kanton St. Gallen, wo Gemeindepräsidien grundsätzlich professionell geführt werden. Als Ergebnis der Arbeit wird ein ausführliches Argumentarium aufgestellt.

Dank den ausführlichen Praxis- und Theorieabklärungen ist die Diplomarbeit für Gemeinden, die sich mit dieser Frage auseinandersetzen, nützlich.»

## Konzept für eine Balanced Scorecard in der Heimstätte Bärau

Diplomarbeit von **Michael Egger**

Referent: Prof., lic. oec. HSG/MBA Hans Peter Kuert

Korreferentin: MBA Meike Bütikofer

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument zur strategieorientierten Unternehmensführung. Das BSC-Konzept basiert auf der Ergänzung der traditionellen finanziellen Kennzahlen durch die Kundenperspektive, die Perspektive der internen Prozesse und die Lern- und Entwicklungsperspektive.

Das vorliegende Konzept dient der Heimstätte Bärau als Grundlage für die Einführung einer BSC. Die Arbeit stützt sich auf die strategischen Ziele der Unternehmung und definiert Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung. Die vorgeschlagenen Massnahmen erleichtern und unterstützen die Einführung und Umsetzung des neuen Managementinformationssystems.

Die Arbeit basiert im Wesentlichen auf den theoretischen Grundlagen gemäss Kaplan und Norton<sup>1</sup> und der weiterführenden Literatur. Mittels Gesprächen mit dem Management wurde die Praxistauglichkeit des Konzeptes überprüft und sichergestellt.

### Die «finanzwirtschaftliche Perspektive»

Auch für eine soziale Institution wie die Heimstätte Bärau gilt die Finanzperspektive als Leitperspektive. Alle Aktivitäten der nachfolgenden Perspektiven haben unmittelbare Auswirkungen auf die Erreichung der finanziellen Ziele und damit auf die Sicherung der finanziellen Basis der Heimstätte.

### Die «Kundenperspektive»

In dieser Perspektive sind die Kunden und Märkte zu identifizieren, auf welche sich die Heimstätte Bärau ausrichten soll. Als Kunden werden die Heimbewohner und deren Angehörige betrachtet. Als primäres Marktsegment wurden Menschen mit psychischen und geistigen Behinderungen bestimmt. Die Erreichung der strategischen Ziele wird massgeblich durch die Qualität der erbrachten Leistungen beeinflusst.

### Die «interne Prozessperspektive»

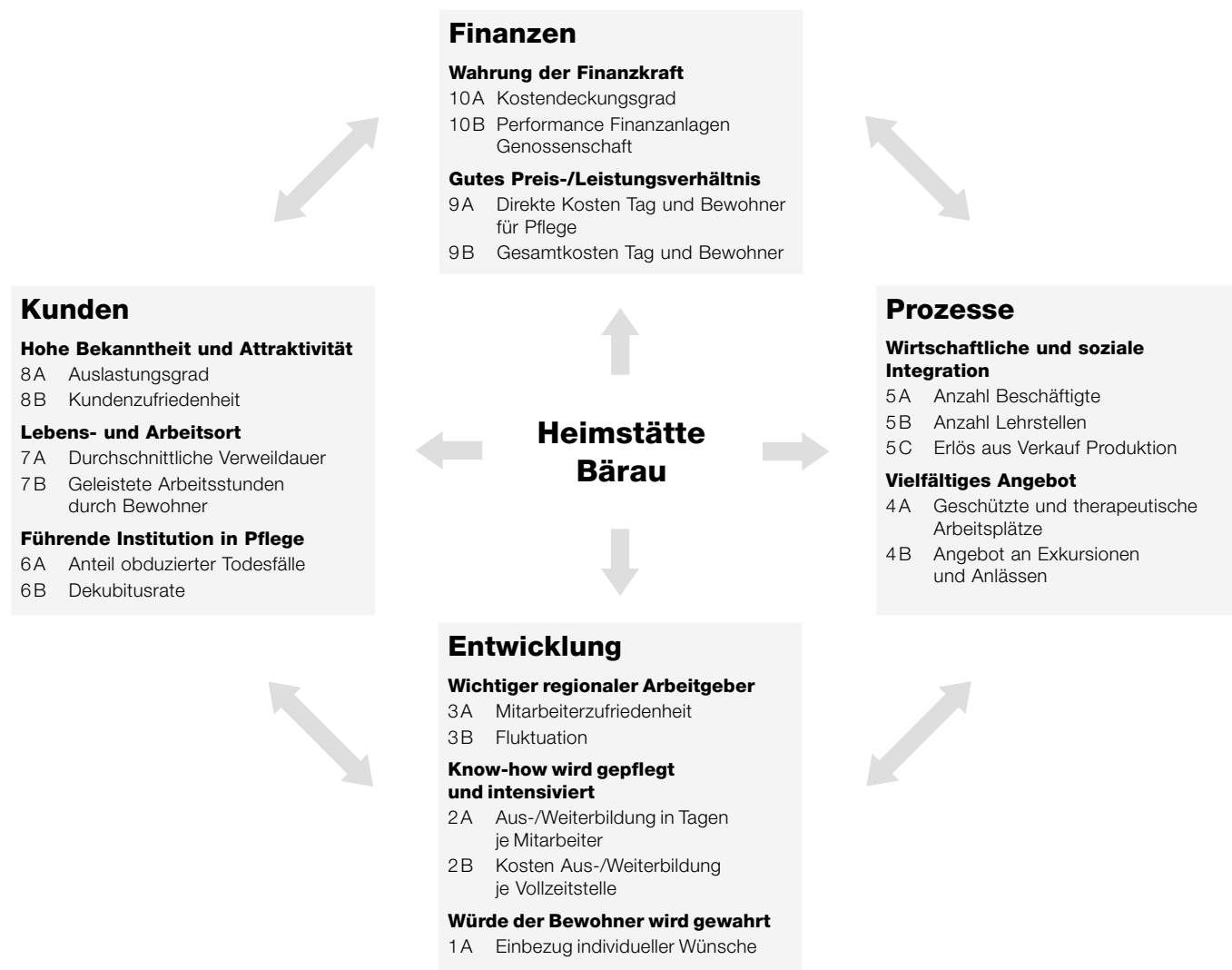
Bei der Prozessperspektive geht es darum, die Produktivität und Leistungsfähigkeit sicherzustellen. Das vielfältige Beschäftigungs- und Betreuungsangebot und die wirtschaftliche und soziale Integration der Heimstätte in der Region werden durch effektive und effiziente Prozesse ermöglicht und sind für das Erreichen der Ziele der Finanz- und Kundenperspektive massgeblich.

### Die «Lern- und Entwicklungsperspektive»

Die Lern- und Entwicklungsperspektive enthält die für das Unternehmen wichtigen Kompetenzen und Ressourcen zur Zielerreichung. Für die Heimstätte Bärau sind dies in erster Linie die Mitarbeitenden, ihre Qualifikation und ihre Zufriedenheit. Die Achtung der Menschenwürde (Ziel 1) ist dabei eine Grundvoraussetzung für das nachhaltige Funktionieren der Heimstätte und widerspiegelt die Unternehmenskultur.

### Massnahmen

Das vorliegende Konzept ist durch die Geschäftsleitung der Heimstätte zu diskutieren, zu ergänzen und zu verabschieden. Dabei sind insbesondere die Aufgaben und Verantwortlichkeiten bezüglich Pflege und Unterhalt der BSC zu definieren. Grundvoraussetzung für Akzeptanz und Funktionieren der BSC ist die Kommunikation an die Mitarbeitenden. Dies geschieht mit Vorteil im Rahmen des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses. Im Rahmen des Strategieprozesses muss die BSC als feste Grösse verankert und jährlich überarbeitet und angepasst werden.



### Kommentar des Referenten Prof., lic. oec. HSG/MBA Hans Peter Kuert:

«Welche Faktoren sind eigentlich entscheidend, wenn Unternehmungen langfristig Erfolg haben wollen? In der Privatwirtschaft gibt es rasch Antworten: Marktanteil, Cash-flow und Kennzahlen aller Art zeigen dies auf. Neben harten Fakten spielen aber auch weiche Faktoren eine entscheidende Rolle: Umgang mit Kunden und Mitarbeitern, Schnittstellen etwa. Diese Ursachen-Wirkungsbeziehung kann in einer Balanced Scorecard aufgezeigt, gemessen und kommuniziert werden, die Umsetzung der Strategie wird für alle sichtbar.

Soziale Institutionen wie die Heimstätte Bärau kommen auch immer mehr unter Druck (Leistungsvertrag). Dem Autor ist es gelungen, ein praktikables und verständliches Werkzeug für die Leitung der Heimstätte darzustellen.»

<sup>1</sup> Kaplan, Robert S. + Norton, David P.: *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart 1997

## Überprüfung der Brauchbarkeit eines Markenbewertungsmodells der HSW Bern anhand einer Umfrage bei Käufern eines Automobils aus der AMAG-Gruppe

Diplomarbeit von **Philipp Schär** und **Sacha Zuberbühler**  
Referent: Prof., lic. rer. pol. Marco Casanova  
Korreferent: Prof., lic. phil. I Peter Baumann

Das von der Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern initiierte Forschungsprojekt Corporate Brand Management (Cobra) verfolgt das Ziel, ein Markenbewertungsmodell zu entwickeln. Das Hauptziel dieser Diplomarbeit besteht darin, das Teilmodell «Rezipienten», welches Vorwissen, Einstellungen und Lebensstil des Markennutzers eruieren soll, auf seine Brauchbarkeit in der Praxis zu überprüfen.

Innerhalb der Diplomarbeit werden folgende Teilziele verfolgt:

- Das untersuchte Teilmodell arbeitet mit dem limbischen Segmentierungsansatz von Hans-Georg Häusel. Im Sinne eines Exkurses wird dieser Ansatz anhand neuerer naturwissenschaftlicher Erkenntnisse diskutiert.
- Im Rahmen der Modellvalidierung werden 6 Hypothesen überprüft, die vermutete Zusammenhänge zwischen den einzelnen Komponenten des Teilmodells und dem Markennutzungsverhalten bezeichnen.
- Es werden Empfehlungen abgegeben, welche die Grundlage für weiterführende Arbeiten im Rahmen des Forschungsprojekts Cobra bilden können.

Um die Überprüfung des Teilmodells «Rezipienten» überhaupt durchführen zu können, musste mittels einer Befragung die Persönlichkeit, die Wahrnehmung der untersuchten Marken sowie die Wahrnehmung des sozio-kulturellen Umfeldes bei Markennutzern erhoben werden. Zu diesem Zweck wurden 12'724 Nutzer der Marken VW Golf, Audi A3 und Seat Leon angeschrieben und dazu motiviert, sich an unserer internetbasierten Umfrage zu beteiligen. Der Rücklauf betrug 1'400 auswertbare Datensätze, was einer Quote von 11% entspricht. Die generierten Daten wurden statistisch aufbereitet und anhand von Distanzen wurden die Beziehungen zwischen den einzelnen Modellkomponenten dargestellt. Die gewählte statistische Modellkonzeption basiert auf dem Mittel der Diskriminanzanalyse und ermöglichte die Berechnung von Kaufwahrscheinlichkeiten für die einzelnen Marken. Zur Hypothesenüberprüfung mussten diese Kaufwahrscheinlichkeiten noch den definierten Distanzen gegenübergestellt werden. Dazu wurde eine bivariate Korrelationsanalyse durchgeführt.

### Kommentar des Referenten Prof., lic. rer. pol. Marco Casanova:

«Die im Jahr 2004 zur besten Diplomarbeit der HSW Bern ausgezeichnete Arbeit besticht unter anderem durch eine sehr überzeugende Argumentationsqualität, durch eine sehr hohe Verständlichkeit und einen überzeugenden Stil. Die fundierte Literaturrecherche bezüglich des vom COBRA (Corporate Brand Management) Forschungsprojekt gewählten Segmentierungsansatzes ist sehr überzeugend ausgefallen und liefert eine hervorragende Argumentationsbasis für die Zukunft. Das Autorenteam Schär/Zuberbühler konnte zusammenfassend feststellen, «dass die vermuteten limbischen Ausprägungen der jeweiligen Automarken sehr genau zutreffen». Das Herzstück der Arbeit, die Validierung des COBRA-Modells anhand der statistisch höchst anspruchsvollen, wissenschaftlich fundierten Auswertung einer Online-Befragung, ist sehr überzeugend ausgefallen, gelang es doch nachzuweisen, dass «das Modell deutlich besser arbeitet als der Zufall». Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine inhaltlich dichte und sehr substantielle Auseinandersetzung mit der Thematik stattfand.»

Die Auswertungen zeigen, dass vor allem die Beziehung zwischen der Persönlichkeit und der individuellen Markenwahrnehmung stark mit dem Markennutzungsverhalten in Zusammenhang steht. Diese Beziehung stellt eine Art unterbewusste emotionale Nähe zwischen Person und Marke dar. Mit der gewählten Modellkonzeption wird diese Grösse erstmals messbar gemacht. Sie lässt signifikant bessere Voraussagen über ein Kaufverhalten zu, als dies beispielsweise mit Hilfe bewusst abgegebener Sympathiewerte möglich ist.

Die Wahrnehmung einzelner Marken untereinander hat ebenfalls Erkenntnisse zu Tage gebracht, die in die Definition einer Markenstärke einfließen sollten. Problematisch ist dagegen die sozio-kulturelle Komponente. Die Beziehung zwischen dieser Komponente und der Markenwahrnehmung kann mit der vorliegenden statistischen Modellkonzeption nicht zufriedenstellend erfasst werden.

Die Empfehlungen für die nächsten Schritte innerhalb des Forschungsprojekts basieren auf den Erkenntnissen dieser Arbeit und beinhalten zusätzlich weiterführende Überlegungen und Denkanstösse, die während der Auseinandersetzung mit der behandelten Thematik entstanden sind.

## Business Development China

Diplomarbeit von **Fabian Neuhaus** und **Janine Schafroth**  
Referent: Prof., Dr. oec. HSG Andreas Schächtele  
Korreferent: Dr. Daniel V. Christen

Durch den steigenden Wohlstand der chinesischen Bevölkerung steigt auch die Nachfrage nach gesundheitlicher Versorgung. Gemäss Expertenschätzungen werden in China in den nächsten 10 Jahren 50'000 Röntgengeräte nachgefragt. Die Volksrepublik China hat sich in den letzten Jahren immer mehr für den Handel geöffnet und ist mit dem Beitritt zur WTO für ausländische Unternehmen noch attraktiver geworden. Das ist eine interessante Aussicht für Schweizer Firmen, welche sich in der Röntgenbranche etabliert haben. Die Frage stellt sich, wie ein Eintritt in den chinesischen Röntgentechnikmarkt mit Erfolg gestaltet werden kann. Drei Schweizer Unternehmen, die MTS Maschinenbau AG, die Stadler Elektronik AG und die Wiroma AG, haben die Idee, sich dazu zusammen zu schliessen und eine Exportorganisation zu gründen, welche den Namen Swiss Medical AG tragen soll.

In unserer Diplomarbeit gehen wir im Auftrag der Wiroma AG der Frage nach, ob und in welcher Form eine Exportorganisation wie die Swiss Medical AG sich am chinesischen Markt beteiligen soll, auf welche Schwierigkeiten und Chancen sie auf diesem Markt stossen wird, welche Strategien sie am besten verfolgt und wie sich die einzelnen Partnerfirmen der Swiss Medical am besten organisieren.

Die Arbeit haben wir in zwei Teile gegliedert, einen Grundlagenteil und einen konzeptionellen Teil. In der Grundlage wird als erster Schritt die Exportorganisation Swiss Medical AG analysiert, welche an einem allfälligen Markteintritt in China interessiert ist. Wir stellen mögliche Markterschliessungsformen für die Marktbearbeitung in China und institutionelle Organisationen vor, welche Unterstützung bei Business Development-Projekten anbieten. Zudem analysieren wir den Zielmarkt China. Dabei sind vor allem allgemeine, gesundheits- und röntgenmarktspezifische Gegebenheiten dieses Landes von Interesse, welche für die Erschliessung des Röntgenmarktes von Bedeutung sind. Im konzeptionellen Teil betrachten wir die Erschliessung aus einer kurz-, mittel- und langfristigen Sicht. Dabei geben wir für jede Phase Massnahmen und Empfehlungen zur Markterschliessung in China.

Als Ergebnis unserer Untersuchung zeigen wir auf, dass die Swiss Medical AG auf dem chinesischen Röntgenmarkt bestehen kann und mit dem Markteintritt ein kalkulierbares Risiko eingeht. Wir empfehlen, dass sich alle Firmen finanziell an der Exportorganisation beteiligen, so dass diese den Herstellerstatus aufweisen und das Label «Swiss made» für ihre Röntgenprodukte beanspruchen kann.

In der kurzfristigen Markterschliessungsstrategie legen wir dar, dass die Business Development-Form des Handelsvertreters am besten mit den Ressourcen der Swiss Medical AG und den Gegebenheiten auf dem Röntgenmarkt in China zu vereinbaren ist. Mittelfristig empfehlen wir der Swiss Medical eine Direktinvestition und die Gründung eines Joint Ventures, damit die Marktbearbeitung von China aus besser koordiniert werden und die Zusammenarbeit mit den chinesischen Partnern intensiviert werden kann. Bei der langfristigen Sicht gehen wir von 3 Szenarien aus, wie sich der Röntgenmarkt in Zukunft entwickeln könnte: Starke chinesische Anbieter, billige Global Players oder Marktsättigung. Bei jedem dieser Szenarien geben wir Empfehlungen ab, wie die Swiss Medical darauf reagieren sollte.

### Kommentar des Referenten

#### Prof., Dr. oec. HSG Andreas Schächtele:

«Zahlreiche KMU erkennen in China einen ausserordentlich zukunftssträchtigen und zugleich riskanten Markt. Die Arbeit des Autorenteam Neuhaus/Schafroth leistet in einem ersten Teil für KMU hervorragende Grundlagenarbeit für eine China-Markterschliessung. Diese Grundlagen werden für die Swiss Medical AG und den China-Röntgenmarkt anschliessend vertieft. Der herausragenden Analyse folgt im zweiten Teil ein China-Markterschliessungskonzept für die Swiss Medical AG, welches unter Berücksichtigung verschiedener Szenarien sowie der Risikofähigkeit der Swiss Medical AG konkrete Handlungsoptionen aufzeigt und Empfehlungen formuliert. Die Arbeit überzeugt durch ihre hohe Praxisrelevanz sowie eine sehr gute Argumentationsqualität.»

## Erarbeitung eines Teilmodells zur Markenbewertung auf nicht monetärer Basis unter besonderer Berücksichtigung der Rezipientenseite

Diplomarbeit von **Martin Bürki** und **Andrea Meinen**  
Referent: Prof., lic. rer. pol. Marco Casanova  
Korreferent: lic. rer. pol. Engelbert Weiss

Die Diplomarbeit, die Teil des Forschungsprojekts COBRA – Corporate Brand Management – der HSW Bern ist, hat zum Ziel, ein Teilmodell zur Markenbewertung auf nichtmonetärer Basis unter Berücksichtigung der Rezipienten zu entwickeln. Bei der Abhandlung der Arbeit waren drei Bereiche von entscheidender Bedeutung:

### 1. Modellentwurf mit geschichtlicher Herleitung

Der Modellentwurf wurde so ausgestaltet, dass eine nachträgliche Implementierung in ein Gesamtmodell möglich ist. Die einzelnen Modelldimensionen, welche die Markenstärke herleiten, werden verständlich erklärt. Der vom Forschungsausschuss konzipierte Modellentwurf kann als Innovation auf dem Gebiet der nichtmonetären Markenbewertung betrachtet werden. Die Transformation des ursprünglichen Modells in ein praxistaugliches Teilmodell ist eine der nennenswerten Leistungen dieser Arbeit.

### 2. Mathematische Modellkonzeption

Mit der mathematischen Modellkonzeption gelang es den Autoren mit Unterstützung der Firma TrustMark CFI, die komplexen Modellberechnungen in einer ansprechenden Art zu visualisieren und zu illustrieren. Ziel des Modells ist es, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten der einzelnen Dimensionen des Modells statistisch und mathematisch darzulegen. Mittels Hypothesenbildung und -auswertung wurden die Verknüpfungen zwischen den Modelldimensionen anhand des schweizerischen Mobilfunkmarktes im Allgemeinen und für die Firma Orange Communications SA im Speziellen getestet.

### 3. Analyse der Ergebnisse

In der Untersuchung der Ergebnisse konnten alle fünf aufgestellten Hypothesen verifiziert werden. Die Analyse ist so gestaltet, dass sämtliche Schritte vom ursprünglichen Hypothesenentwurf bis hin zur definitiven Auswertung nachvollzogen werden können. Als herausragendes Merkmal der Modelltauglichkeit kann der signifikante Zusammenhang zwischen dem individuellen Persönlichkeitsprofil eines Rezipienten und dessen individueller Markenwahrnehmung bezeichnet werden. Durch die Verifizierung der Hypothesen ist das Teilmodell erfolgreich validiert worden.

Praxistauglichkeit und Verwendbarkeit des Modells wurden im Rahmen des Corporate Brand Managements überprüft und mit Hilfe des ganzheitlichen, systemorientierten Kommunikationsansatzes auf Orange Communications SA angewendet.

### Kommentar des Referenten

**Prof., lic. rer. pol. Marco Casanova:**

«Die Arbeit besticht durch ihre grosse Aussagekraft, was die Validierung des Modells der Nachfrageseite im Rahmen des COBRA (Corporate Brand Management) Forschungsprojekts anbelangt. Die wissenschaftlich äusserst anspruchsvolle statistische Auswertung einer breit angelegten Online-Befragung im Telekommunikationsmarkt bildet das überzeugende Herzstück der Diplomarbeit. Es gelang dem Autorenteam Bürki/Meinen wissenschaftlich sauber nachzuweisen, «dass zwischen dem individuellen Persönlichkeitsprofil und dem Kaufverhalten (zumindest im Telekommunikationsmarkt) ein wesentlicher Zusammenhang besteht, da der Entscheid, eine Marke zu kaufen (nutzen) zu einem grossen Teil in der unterbewussten Ausprägung der Persönlichkeit des Rezipienten liegt». Als herausragende validierte Erkenntnis zur Modelltauglichkeit weisen Bürki/Meinen nach, «dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem individuellen Persönlichkeitsprofil eines Rezipienten und dessen individueller Markenwahrnehmung gibt». Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Diplomarbeit dem COBRA-Forschungsprojekt viele sehr wichtige und aufschlussreiche Erkenntnisse liefert.»

## Offshore Bankenplätze im Vergleich

Diplomarbeit von **Thomas Leuenberger** und **Michel Meier**  
Referent: Prof., Dr. rer. pol. Jürgen Ehrler  
Korreferent: Prof., Dr. iur. Kurt Beer

In dieser Arbeit geht es um sieben Offshore Bankenplätze (OFC's), welche anhand von zehn Kriterien analysiert werden, was einen Vergleich zwischen den OFC's ermöglichen soll. Es handelt sich bei den ausgewählten Bankenplätzen um Liechtenstein, Jersey, Cayman Islands, Dubai, Shanghai, St. Vincent und Nigeria.

Vor der eigentlichen Analyse folgen ein historischer Überblick und Reformansätze internationaler Gremien.

Die Ergebnisse der Arbeit basieren auf der Bearbeitung und Beantwortung folgender Fragen:

Wie ist die politische und wirtschaftliche Situation in den verschiedenen OFC's?

Wie hoch werden die verwalteten Vermögen der Finanzinstitute der OFC's geschätzt?

Wie ist der Finanzplatz reguliert? Gibt es eine staatliche Bankenaufsicht, die gesetzlich verankert ist und den Finanzplatz überwacht? Bei Vorhandensein eines Bankengesetzes, wie sieht dieses aus?

Existiert ein Bankgeheimnis? Inwiefern kooperieren die Finanzinstitute mit den inländischen Überwachungs- und Strafverfolgungsbehörden in missbräuchlichen Angelegenheiten?

Ist das OFC Mitglied bei internationalen Organisationen zur Bekämpfung der Geldwäscherei? Gibt es eigene Gesetze? Sind die Finanzinstitute in jedem Fall über die Identität des wirtschaftlich Berechtigten eines Kontos informiert?

### Kommentar des Referenten Prof., Dr. rer. pol. Jürgen Ehrler:

«Michel Meier und Thomas Leuenberger analysieren in dieser sehr praxisrelevanten Arbeit internationale Offshore Bankenplätze und vergleichen gesetzliche, wirtschaftliche und ordnungspolitische Rahmenbedingungen einer Reihe solcher Bankenplätze. Offshore Bankenplätze können als potentielle Wettbewerber des Bankenplatzes Schweiz gelten, wobei vor diesem Hintergrund die Entwicklungspläne von Dubai faszinieren. Überraschend lassen sich an den meisten dieser Bankenplätze hohe Standards beispielsweise in Bezug auf Geldwäsche oder Compliance ausmachen.

Die Arbeit eignet sich hervorragend als Einstiegslektüre in die Welt internationaler Offshore Bankenplätze und wurde in Zusammenarbeit mit der VP Bank in Liechtenstein erstellt. Sie beleuchtet auch professionell Vor- und Nachteile einzelner Plätze und die Motivation von Kapitalanlegern, die keineswegs immer auf Steuerersparnis ausgerichtet sein muss.»

Steht das OFC auf irgendeiner Blacklist?

Werden Steuern auf Einkommen oder Gewinne aus Finanzgeschäften (nebst der Verrechnungssteuer) erhoben? Wenn ja, welche Steuern gibt es und zu welchen Sätzen werden diese erhoben? Gibt es Doppelbesteuerungsabkommen?

Wird auf Einträgen aus angelegten Kapitalien (Zinsen, Wertschriften, Bankguthaben, Dividenden etc.) eine Verrechnungssteuer im Sinne einer Deklarationssteuer erhoben? Wie hoch sind allfällige Abzüge?

Gibt es in irgendeiner Form steuerliche Privilegien für nicht im Inland niedergelassene Kunden gegenüber den Inländern, auch bezogen auf juristische Personen?

Bieten die OFC's besondere Gesellschaftsformen an (Anonymisierung bzw. die steuersparende Übertragung von Vermögen ermöglichen, ohne den Einfluss auf die Vermögenswerte aufzugeben?) Wenn ja, wie sehen allfällige Vorteile für diese Institutionen aus?

## Sensitivität des Deckungsgrades einer Pensionskasse aufgrund Veränderungen der technischen Parameter

Diplomarbeit von **Stefan Donatsch** und **Alain Zosso**  
Referentin: Prof., lic. phil. nat. Maria Camenzind  
Korreferent: Martin Schenk, Betriebsökonom HWV

Das Ziel der vorliegenden Diplomarbeit bestand darin, die Sensitivität des Deckungsgrades, des verfügbaren Vorsorgekapitals, des Deckungskapitals Aktive und des Deckungskapitals Passive einer Beitragsprimatkasse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses der technischen Parameter zu untersuchen. Auf Basis eines eigenständig erstellten Modells wurden umfangreiche Analysen vorgenommen. Folgende acht technische Parameter standen im Mittelpunkt der vorgenommenen Sensitivitätsanalyse:

- Koordinierter Lohn
- Altersgutschriften
- Mindestzins
- Umwandlungssatz
- Technischer Zins
- Lebenserwartung
- Marktzins
- Altersstruktur

Zuerst wurde der Einfluss eines technischen Parameters auf den Deckungsgrad untersucht. Die ersten Ergebnisse der Analyse zeigten auf, dass sich der Deckungsgrad bei einem Anstieg des Marktzinses und des technischen Zinses stark erhöht. Umgekehrt sinkt der Deckungsgrad stark bei einer Zunahme des Mindestzinses, des Umwandlungssatzes und der Lebenserwartung. Verringert sich das Verhältnis der Altersstruktur zuungunsten der Erwerbstätigen, beeinflusst dies den Deckungsgrad negativ. Dagegen haben der koordinierte Lohn und die Altersgutschriften praktisch keinen Einfluss auf den Deckungsgrad.

In einer zweiten Phase wurde die Analyse erweitert, um die Wirkungsweise zweier technischer Parameter auf den Deckungsgrad zu testen:

- Mindestzins und Marktzins
- Mindestzins und technischer Zins
- Technischer Zins und Umwandlungssatz
- Technischer Zins und Marktzins
- Umwandlungssatz und Lebenserwartung

Der Deckungsgrad reagiert sensibler bei einer absoluten Änderung des Marktzinses um ein Prozent als bei einer absoluten Anpassung des Mindestzinses um ein Prozent. Ein zu tief angesetzter Mindestzins verbessert den Deckungsgrad der Pensionskasse überdurchschnittlich, da neben dem zu tiefen Mindestzins auch der höhere Marktzins auf den Deckungsgrad einwirkt. Wird der Mindestzins zu hoch angesetzt, nimmt der Deckungsgrad überproportional ab. Selbst ein Mindestzins von null Prozent kann in schwierigen Jahren das Sinken des Deckungsgrades der Pensionskasse nicht verhindern.

Der Deckungsgrad reagiert sehr sensitiv auf eine Änderung des Umwandlungssatzes. Der Umwandlungssatz müsste bei etwa 7% liegen, um den Anstieg der Lebenserwartung von einem Jahr zu neutralisieren. Wird der Umwandlungssatz tiefer angesetzt, verbessert sich der Deckungsgrad stärker als dies die gestiegene Lebenserwartung erfordern würde.

Der Marktzins wirkt stärker auf den Deckungsgrad als der technische Zins. Liegen beide Zinse auseinander, oder anders formuliert, liegt der technische Zins während längerer Zeit höher als der Marktzins, wird das Bild der Pensionskasse verzerrt. Durch die Tatsache, dass ein hoher technischer Zins den Deckungsgrad positiv beeinflusst, wirkt dieser als Dämpfer bei tiefen Marktzinsen. Die Annahme, dass langfristig der höhere technische Zins auf dem Kapitalmarkt erwirtschaftet werden kann, müsste folglich revidiert werden. Dies sollte mittels einer Senkung des technischen Zinses geschehen. Wird er hingegen nicht angepasst, ist der Deckungsgrad im Verhältnis zum tieferen Marktzins zu hoch.

Eine Senkung oder eine Erhöhung des technischen Zinses ist mit dem Umwandlungssatz eng verbunden und sollte deshalb nie unabhängig betrachtet werden. Der Deckungsgrad reagiert sensibler auf eine absolute Änderung um ein Prozent des Umwandlungssatzes als bei einer absoluten Änderung des technischen Zinses um ein Prozent. Um die negativen Folgen eines um ein Prozent tieferen technischen Zinses zu beheben, müsste der Umwandlungssatz auf etwa 7.06% reduziert werden.

Der Deckungsgrad der Pensionskasse reagiert sensibler auf eine einprozentige Änderung des Mindestzinses im Vergleich zu einer einprozentigen Anpassung des technischen Zinses. Ist der technische Zins höher als der Mindestzins, profitiert eine Pensionskasse umso stärker, je mehr die beiden Zinse von einander abweichen. Es stellt sich die Frage, inwiefern es legitim ist, dass die zukünftigen Altersrenten der Passivversicherten mit einem höheren Zins abdiskontiert werden als die niedriger verzinsten Altersguthaben der Aktivversicherten.

Sämtliche Ergebnisse des analytischen Teils dieser Diplomarbeit stützen sich auf das eigenständig entwickelte Modell. Die Resultate müssen insofern relativiert werden, als sich dieses Modell auf Annahmen abstützt. Im Anhang der Diplomarbeit wird das zugrunde liegende Modell ausführlich dargestellt.

### Kommentar der Referentin Prof., lic. phil. nat. Maria Camenzind:

«Mit sorgfältigen und äusserst aufwändigen Theorie- und Praxisabklärungen haben sich die Verfasser einen vertieften Einblick in die Probleme, an denen viele Pensionskassen kranken und daran fast zugrunde gehen, verschafft. Beim Recherchieren haben sie feststellen müssen, dass sie kaum Chancen hatten, innerhalb kurzer Zeit an die realen Daten einer Pensionskasse heranzukommen.

Sie liessen sich weder entmutigen noch vom Thema abbringen, sondern kreierten eigenständig ein realitätsnahes und simulationsfähiges Modell einer PK, mit dem sie die Sensitivität der Parameter, die das Gedeihen einer PK wesentlich beeinflussen, sichtbar machen konnten. Dabei haben sie in ihrem Modell jeweils nicht nur einen der wichtigen Parameter verändert und dessen Auswirkungen analysiert und interpretiert, sondern gleichzeitig auch deren zwei, was sie veranlasste, all ihre graphischen Darstellungen im dreidimensionalen Raum wiederzugeben. Die Konstruktion des Modells, die Tücken der Finanzmathematik und nicht zuletzt die langen Rechenzeiten zwangen ihnen Hürden auf, an denen das Projekt hätte scheitern können. Unbeirrt gingen sie ihren Weg und glaubten an den Erfolg. Was vorliegt, ist eine Diplomarbeit, die den Rahmen einer «normalen» Diplomarbeit der HSW Bern bei weitem sprengt.»



## Investieren in Schwellenländern unter Anwendung der modernen Portfoliotheorie

Diplomarbeit von **Barbara Halter** und **Reto Munz**  
Referentin: Prof., lic. phil. nat. Maria Camenzind  
Korreferent: Beat Fiechter, Betriebsökonom HWV

Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden, ob Anlagen in Schwellenländern für internationale Investoren aus Sicht der Rendite-Risiko-Verhältnisse von Vorteil sind und welche Produkte sich dafür anbieten. Als Grundlage für das Aufzeigen der quantitativen Zusammenhänge dient die moderne Portfoliotheorie. Zusätzlich soll der Effekt, welcher ein Emerging Markets-Anteil auf ein konventionelles Portfolio hat, aufgezeigt werden. Im Weiteren sollen die einzelnen Emerging Markets Regionen und die asiatischen Länder kurz analysiert sowie die Chancen und Gefahren aufgezeigt werden.

Als Erstes werden der Begriff Schwellenland definiert, die verschiedenen Regionen kurz analysiert und der Untersuchungsbereich auf einige asiatische Länder eingegrenzt. Von diesen werden die Chancen und Gefahren aufgezeigt und es wird ein Überblick über die bestehenden Anlagemöglichkeiten gegeben. Im analytischen Teil werden die Renditen, Volatilitäten und Korrelationen der ausgewählten Länder berechnet, um diese anhand der modernen Portfoliotheorie zu interpretieren. Danach werden die Auswirkungen auf das Risiko-Rendite-Verhältnis eines bestehenden Portfolios durch Beimischung von Schwellenländern dargelegt. Zum Schluss werden mögliche zukünftige Entwicklungen beschrieben. Die Grundlage für den quantitativen Teil bilden die Indexstände mehrerer Indizes der vergangenen acht bis zehn Jahre, währenddem der qualitative Teil auf bestehender Literatur und Internetrecherchen sowie persönlichen Erkenntnissen basiert.

Es hat sich herausgestellt, dass die Korrelationen zwischen Emerging Markets und Industrieländern teilweise deutlich tiefer sind als jene innerhalb der Industrieländer. Dies deutet auf ein grosses Diversifikationspotential hin. Die Öffnung eines Landes kann aber zu höheren Korrelationen zu den Industriestaaten führen, was den Diversifikationseffekt verkleinert. Für die zum Teil höheren Renditen der Emerging Markets müssen auch höhere Risiken in Kauf genommen werden. Weiter hat sich gezeigt, dass die Volatilitäten in gewissen untersuchten Schwellenländern in den letzten zwei bis drei Jahren eher gesunken sind und zum Teil das Vorkrisenniveau erreicht haben. Die Korrelationen haben sich vor, während oder nach der Asienkrise teilweise stark verändert. Über die ganzen acht Jahre gesehen verloren viele der asiatischen Märkte, während in der Schweiz eine positive Rendite erreicht werden konnte. Es wird deutlich, dass ein kleiner Anteil an Schwellenländer-Investitionen durchaus attraktiv ist, die Risiken aber nicht vernachlässigt werden dürfen und die Zukunftsentwicklungen nur schwer abschätzbar sind. Es sind in der untersuchten Region gute Chancen vorhanden, von denen ein Anleger profitieren kann wenn er sich der Risiken bewusst ist. Die Portfolios bestätigen den Diversifikationseffekt, geben aber eine unrealistische Allokation vor.

### Kommentar der Referentin Prof., lic. phil. nat. Maria Camenzind:

«Reisen in asiatische Länder, Interesse an den Finanzmärkten und insbesondere die persönliche Überzeugung, dass ein internationaler Investor längerfristig nicht um die Berücksichtigung der Märkte in den Schwellenländern herumkommt, haben die Verfasser bewogen, ihre Diplomarbeit dem Thema «Investieren in Schwellenländern unter Anwendung der modernen Portfoliotheorie» zu widmen. Hauptziel der Arbeit war, anhand der modernen Portfoliotheorie zu untersuchen, ob es aus Rendite-Risiko-Überlegungen interessant sein kann, einen Teil eines Portfolios in Schwellenländern zu investieren. Die riesige Datenmenge, die es dabei zu bewältigen gab, um Zusammenhänge sichtbar zu machen und zu interpretieren, erhöhte die Komplexität beträchtlich. Entstanden ist eine beinahe perfekte Arbeit, die den Horizont der beiden Verfasser in vielerlei Hinsicht erweitert hat.»

## Strategische Neuausrichtung Zivilstands- und Bürgerrechtsdienst des Kantons Bern

Diplomarbeit von **Walter Grossenbacher**, Abteilungsleiter, Amt für Migration und Personenstand Kanton Bern

**Berge wie das Schilthorn oder Schiffe sollen mit anderen attraktiven, ausgewählten Trauungsortlichkeiten im Kanton Bern als neues Angebot lanciert werden. Dies ist ein Ergebnis einer strategischen Ausrichtung des Zivilstands- und Bürgerrechtsdienstes des Kantons Bern. Ebenfalls sollen künftig Familienforschungen von zu Hause aus über Internet möglich sein.**

### Exklusive Trauungen auf Bergen und Schiffen

Im Kanton Bern sollen in Zukunft Trauungen vor einmaliger Bergkulisse, in Schlössern, auf Schiffen usw. möglich sein. Dank Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Tourismus soll für Heiratswillige ein Angebotspaket mit Trauung durch den Zivilstandsbeamten und Rahmenprogramm (Apéro, Hochzeitsdinner etc.) möglich werden. Diese Angebote müssen für den Kanton mindestens kostendeckend sein und unterscheiden sich in diesem Punkt von der Trauung am Wohnort von Braut oder Bräutigam, welche nur Fr. 50.– kostet. Mit dem neuen Angebot wird auch eine Angleichung an die Angebote im Ausland gemacht. Rund zehn Prozent der Eheschlüsse von im Kanton Bern wohnhaften Brautleuten werden im Ausland vollzogen, wo die Angebote vielfach weniger eingeschränkt sind als in der Schweiz.

### Internet-Familienforschung

Mit der Digitalisierung und Indexierung der alten Papierregister der Heimatorte sollen die Kosten für Reparaturen durch Buchbinder reduziert werden. Es entsteht ein einfacher und innerhalb des Kantons Bern ämterübergreifender Datenzugriff. Sobald diese Art der Datenhaltung realisiert ist, steht der Öffnung für interessierte Familienforscher nichts mehr im Wege. Konkret sollen Interessierte künftig über Internetzugang mit entsprechender Bezahlung auf die Daten der Verfahren am Heimatort zugreifen können. Das umständliche Herausschreiben von Personendaten bei verschiedenen Zivilstandsämtern, verbunden mit viel Reiseaufwand, entfällt damit.

### Reduktion der Zivilstandsämter

Hauptauslöser der strategischen Neuausrichtung ist die Ablösung der in Papierform geführten Zivilstandsregister. Durch das informatisierte Standesregister werden alle schweizerischen Zivilstandsämter miteinander vernetzt. Dadurch entsteht ein Rationalisierungseffekt, welcher einen bedeutenden Personalabbau zur Folge haben wird. Zusammen mit der Reform der kantonalen dezentralen Verwaltung hat dies eine

Reduktion der Zivilstandsämter von 24 auf 7 zur Folge. In Bern, Biel, Thun, Interlaken, Langenthal, Münsingen oder Belp sowie Langnau im Emmental sollen ähnlich grosse Zivilstandsämter entstehen, welche kundenfreundliche und kostengünstige Dienstleistungen für die Bevölkerung erbringen sollen. Trauungen sind an diesen Standorten ohne zusätzliche Kosten für die Heiratswilligen möglich. Die Organisation mit der Anzahl Standorte lehnt sich am Projekt Reform der kantonalen dezentralen Verwaltung an. Dem Zivilstands- und Bürgerrechtsdienst kommt nun die Aufgabe zu, die Mitarbeitenden hin zu den veränderten Rahmenbedingungen zu entwickeln. Diese Entwicklung muss umfassend sein, da der Personalabbau nicht ausschliesslich durch natürliche Abgänge möglich sein wird. Die Mitarbeitenden müssen im Hinblick auf die Veränderungen generell für den Arbeitsmarkt fit sein.

### Umsetzung, Zeitpunkt Einführung

Die erwähnten strategischen Stossrichtungen hat ein Student im Rahmen einer Diplomarbeit des Nachdiplomstudiums «Public Management» an der Fachhochschule Bern entwickelt. Sie basieren auf Befragungen der zuständigen Polizei- und Militärdirektorin Dora Andres und der Vorsteherin des Amtes für Migration und Personenstand, Gisela Basler. Diesem Amt gehört der Zivilstands- und Bürgerrechtsdienst an. Die Ergebnisse sind Lösungsansätze und Diskussionsgrundlagen zuhanden der bevorstehenden effektiven Strategieentwicklung. Fest steht jedoch, dass ein Pilotbetrieb bezüglich den attraktiven Trauungsortlichkeiten im Berner Oberland ab dem nächsten Jahr beginnen wird. Die Reduktion der Zivilstandsämter erfolgt voraussichtlich per 1.1. 2009.

## Strategische Führung von Gemeinden – Das Zukunftsmodell

Diplomarbeit von **Annamarie Dick**, Gemeindefschreiberin, Einwohnergemeinde Ittigen und **Verena Remund - von Känel**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Seedorf

**Ein neues Führungsmodell verspricht Erleichterung für Gemeinderätinnen und Gemeinderäte. Im Rahmen des Nachdiplomstudiums «Public Management» haben zwei Studentinnen der Berner Fachhochschule das «Zukunftsmodell» für das strategische Führen von Gemeinden entwickelt. Mit diesem Modell kann der Gemeinderat seine Kernaufgabe, nämlich das Führen der Gemeinde, wahrnehmen. Das Zukunftsmodell besticht durch ein einfaches, gut verständliches Grundgerüst, das individuell auf die Verhältnisse der Gemeinde angepasst werden kann.**

### Gestaltung der Zukunft

Das Zukunftsmodell baut auf einer logischen Abfolge von sechs Scheiben auf. Vor dem Einstieg in die erste Scheibe befasst sich die Gemeinde intensiv mit ihrer Zukunft. Sie definiert einen so genannten «Sollzustand», einen Zustand, den sie langfristig anstreben will. Welche Erwartungen haben die Bürgerinnen und Bürger? Welche qualitativen Kriterien sind bei der Leistungserbringung in Zukunft zu erfüllen, um erfolgreich zu sein? Welche Unternehmenskultur soll in der Gemeinde zukünftig herrschen? Dies sind die zentralen Fragen. Das Resultat ist ein umfassender Kriterienkatalog, der sich auf das Stärken-/Schwächen-Profil und auf die Umwelteinflüsse der Gemeinde stützt.

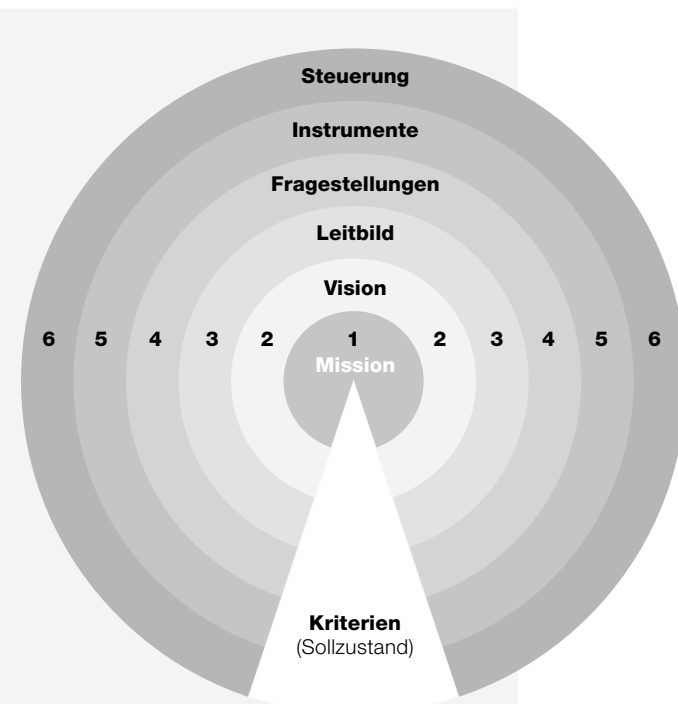
### Das Scheibenkonzept

Die Kriterien des Sollzustandes bieten die Grundlage für das Gestalten des Führungsmodells. Mit den ersten drei Scheiben definiert die Gemeinde ihre allgemeine Ausrichtung. Im Zentrum steht die Mission (Scheibe 1). Sie ist ein einziger allgemeiner Kernsatz, ein Motto oder ein Slogan. Die Mission sagt aus, wie die Gemeinde von aussen wahrgenommen werden soll. Die nächste Scheibe, die Vision (Scheibe 2), beinhaltet Aussagen, was die Gemeinde für wen erreichen will. Mit dem Leitbild (Scheibe 3) formuliert der Gemeinderat, wie er zur Mission und zur Vision kommen will. Das Ergebnis der ersten drei Scheiben ist die Grundlage für die strategische Führung und somit wegweisend für die Tätigkeit des Gemeinderates.

### Führen mit strategischen Kernfragen

Der Gemeinderat führt die Gemeinde mit den Scheiben vier bis sechs des Modells. Er formuliert für den gesamten Führungsbereich 10 bis 15 strategische Kernfragen (Scheibe 4). Die Fragen decken die Kriterien des gesamten formulierten Sollzustandes ab. Gleichzeitig werden Indikatoren bestimmt, die als Messgrössen für die Beantwortung der Fragen dienen. Mit dem Einsatz von gezielten Instrumenten werden die

Fragen beantwortet (Scheibe 5). Ein Steuerungssystem (Scheibe 6) sorgt schlussendlich für die laufende Überprüfung des Zielkurses.



### Vom Gemeindefslogan bis zur Steuerung

Am Beispiel der Gemeinde Ittigen wird die Umsetzung des Zukunftsmodells demonstriert: Die Gemeinde setzt sich im bestehenden Leitbild unter anderem eine «ökologische, nachhaltige Entwicklung» zum Ziel. Der Gemeindefslogan lautet: «Ittigen, die Gemeinde zum Leben». Auf diesen Grundlagen baut das Führungsmodell auf. Die ökologische, nachhaltige Entwicklung kann als eines der Kriterien für die Definition des Sollzustandes verwendet werden. Der Gemeindefslogan dient unverändert als Mission. Daraus kann die Vision einer «hohen Wohn- und Lebensqualität für alle Bürgerinnen und Bürger» abgeleitet werden. Mit einer «gezielten Förderung des Zusammenhalts und der Integration» kann die Umsetzung dieser Vor-

gaben im Leitbild konkretisiert werden. Die strategische Kernfrage zu diesem Thema würde demnach lauten: «Wie ist das Befinden der Bürgerinnen und Bürger in der Gemeinde Ittigen?». Der prozentuale Anteil an zufriedenen Bürgerinnen und Bürgern ist der Massstab zur Beantwortung der Frage. Um am Puls der Bevölkerung zu fühlen, eignet sich das Instrument einer gezielten Befragung. Mit regelmässigen Soll-Ist-Vergleichen könnte überprüft werden, ob die Wohn- und Lebensqualität in Ittigen tatsächlich hoch ist.

### Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten drücken die Schulbank

«Das Führungsmodell muss praxisorientiert sein». Das setzen sich die Studentinnen als primäres Ziel. Sie laden deshalb zwölf Gemeinden zur Führungswerkstatt ein. Führungskräfte aus unterschiedlichen Gemeinden unterhalten sich über die Eigenschaften einer Mustergemeinde, über Führungsfragen und über die Notwendigkeit eines Modells für das Führen einer Gemeinde. Alle sind sich einig: Ein massgeschneidertes Führungsmodell ist eine willkommene Unterstützung für den Gemeinderat. Dieses müsste miliztauglich, anpassungsfähig und wirkungsvoll sein. Die Idee, eine Gemeinde mit strategischen Kernfragen zu führen, ist neu und deshalb nicht auf Anhieb verständlich. Die Führungspraktikerinnen und -praktiker werden sich jedoch bald bewusst, dass der Einsatz von Instrumenten immer zur Beantwortung von Fragen dient. Das Instrument der Finanzplanung beantwortet beispielsweise die Frage nach der mittel- bis langfristigen Entwicklung der Gemeindefinzen.

### Hat NPM ausgedient?

«Überhaupt nicht, das Gegenteil ist der Fall», versichern die beiden Verfasserinnen der Diplomarbeit. Sie zeigen in ihrer Arbeit auf, wie die Instrumente von New Public Management und von anderen Führungsphilosophien wie Balanced Scorecard und Qualitätsmanagement im Zukunftsmodell ihren Platz finden. Das neue Modell hat sogar das Potential, anderen Steuerungssystemen zum Durchbruch zu verhelfen.

### Reform mit Sensibilität

Das neue Führungsmodell hat nur Aussicht auf Erfolg, wenn bei der Einführung die notwendige Sensibilität für die Betroffenen vorhanden ist. Die Diplomarbeit enthält deshalb Empfehlungen für die Vorgehensstrategie und die Gestaltung des Projektes. Besondere Beachtung kommt dem Aspekt des Kulturwandels und dem Umgang mit Widerstand zu. Viel Zeit für eine fundierte Analyse der Ausgangslage, Sensibilität

für die betroffenen Beteiligten im Übergangsprozess und eine bewusste Verankerung des neuen Modells, empfehlen die beiden Studentinnen. Sie liefern gleichzeitig ein Phasenmodell in vier Stufen für die Projektgestaltung.

### Politisch steuern statt verwalten

Weshalb brauchen Gemeinderäte überhaupt ein Modell für das strategische Führen? Die politische Führung der Gemeinden im Kanton Bern ist geprägt durch das Milizsystem. Gemeinderäte üben ihr Amt mit unterschiedlichen persönlichen und beruflichen Hintergründen aus. Sie sind bei der Bewältigung ihrer Führungsaufgaben weitgehend allein. Es fehlen praktikable Führungsinstrumente und es fehlt vor allem das umfassende Modell für das strategische Führen einer Gemeinde. Gemeinderäte verlieren sich im Alltagsgeschäft, in der Informationsflut und im Aufgabenschwungel. Sie beschränken sich auf das «Verwalten» der Gemeinde und verharren damit ungewollt in starrer Bürokratie. Dabei wird die Führungsarbeit in der Gemeindepolitik immer anspruchsvoller. Die Komplexität der Problemstellungen nimmt zu. Immer mehr Informationen müssen verarbeitet werden. Die Gemeinden sehen sich mit einem stets steigenden Aufgabenvolumen konfrontiert. Dem gegenüber nimmt die Anspruchshaltung der Bürgerinnen und Bürger zu. Damit die Gemeinde mit dem dynamischen Wandel ihres Umfeldes Schritt halten kann, sind beim Führen Professionalität und Effizienz zwingende Voraussetzungen. Um der Aufgabe der politisch strategischen Steuerung der Gemeinde gerecht zu werden, braucht der Gemeinderat eine praktikable Führungsunterstützung.

### Das Zukunftsmodell im Praxistest

Im Rahmen der Diplomarbeit konnten sich Führungspersonen aus drei verschiedenen Gemeinden zum entwickelten Modell äussern. Sie waren begeistert.

Ihre Beurteilung: Der Sollzustand und die Definition der Ausrichtung der Gemeinde zwingen zu allgemeinen Überlegungen und schaffen eine wertvolle Grundlage für das Führungshandwerk der strategischen Ebene. Der Scheibenaufbau ist logisch und macht neugierig. Besonders positiv werteten die befragten Personen den verständlichen, einfachen Aufbau und die Anpassungsfähigkeit des Modells. Die ersten Reaktionen der Führungspraktiker lassen hoffen, dass das Führungsmodell das Potential hat, die strategische Gemeindeführung wirklich zu unterstützen.

## Mit Strategie in eine unsichere Zukunft – Strategieentwicklung in der Gemeinschaft zum Schlüssel

Diplomarbeit von **Gabriela Graber**, dipl. Sozialarbeiterin, Stiftung Terra Vecchia, Bern

**Zahlreiche stationäre Drogentherapie-Institutionen mussten in den letzten Jahren schliessen, weitere stecken mitten im Überlebenskampf. Der Suchttherapiebereich sieht sich mit neuen Realitäten konfrontiert. Wissenschaftliche Fortschritte, neue Abhängigkeitsmuster und neue therapeutische Ansätze verändern den Bereich und fordern von den stationären Anbietern neue Strategien, um das Überleben zu sichern – Vorbei sind die Zeiten, als die abstinenzorientierte Therapie als Königsweg galt.**

### **Abnehmender Drogenkonsum oder fehlendes Therapieinteresse?**

Suchtpolitische Anliegen haben derzeit einen schweren Stand. Auf dem schweizerischen Sorgenbarometer steht das einst so bedrückende Drogenproblem nur noch an zehnter Stelle. Nach der Zeit der schrecklichen Bilder der offenen Drogenszenen scheint für viele Bürger das Motto zu gelten: «Aus den Augen, aus dem Sinn». Fast scheint es so, dass dies für die Anbieter stationärer abstinenzorientierter Therapieplätze ebenfalls gültig ist. Seit 1999 mussten 42 Schweizer Drogentherapie-Institutionen schliessen, 260 Therapieplätze wurden abgebaut. 82 Einrichtungen bestehen noch, viele befinden sich mitten im Überlebenskampf. Gründe dafür sind nicht nur bei den Organisationen selbst zu suchen. Eine Verlagerung der Finanzierungspraxis vom Bund auf die Kantone sowie eine verstärkte Konkurrenzsituation durch die grundlegend neuen Therapieangebote der Heroin- und Methadonsubstitution zeigen ihre Auswirkungen. Abstinenz als oberstes Ziel hat seinen Absolutheitscharakter durch diese Therapieform längst verloren und ist zu einem unter vielen Behandlungszielen mutiert.

### **Überlebenskampf macht kreativ**

Diesen Trend haben einige Organisationen erkannt und im Alltag umgesetzt. Heute nimmt rund ein Drittel der 82 Einrichtungen in der Schweiz Klienten in Methadonbehandlung auf. Diese Entwicklung ist frappant, schlossen sich doch die beiden Ansätze – hier Abstinenz, da Substitution – lange Zeit völlig aus. Doch was von Aussen therapeutisch durchdacht erscheint, entsteht zum Teil aus reinem Überlebenskampf.

Um ihrer eigenen Zukunft eine Chance zu geben, sind die stationären, abstinenzorientierten Institutionen aufgefordert, nach neuen Lösungen zu suchen. Doch wie sehen diese aus? Welche Massnahmen müssen getroffen werden, um längerfristig bestehen zu können?

In ihrer Diplomarbeit «Mit Strategie in eine unsichere Zukunft» will eine Studentin der Berner Fachhochschule diese Frage für die Organisation Gemeinschaft zum Schlüssel beantworten.

### **Anforderungen der Zukunft**

Mit einer umfassenden Analyse der Umwelt, der Eigensituation sowie der Produkt- und Marktsituation gelingt es ihr, in die Zukunft gerichtete, strategische Kernkompetenzen herauszuschälen:

– Die Gemeinschaft zum Schlüssel ist mit ihrem vielfältigen Angebot und den sich ergänzenden Therapiekonzepten eine ernstzunehmende Organisation auf dem Markt. Über Jahrzehnte hinweg wurde die ursprüngliche Therapieform der abstinente gruppenspezifischen Therapie mit weiteren Angeboten – Einzeltherapie in einer Gastfamilie, Heroin- und Methadonsubstituierte Gruppentherapie sowie ambulante Suchtberatung – sinnvoll zu einer umfassenden Behandlungskette ergänzt.

– Die Länge der jeweiligen Therapiedauer richtet sich nach den individuellen Ressourcen und Problemsituationen der Klienten, reicht jedoch von einem Stabilisierungsaufenthalt über Kurzzeittherapie und Time-out bis hin zu Mittel- und Langzeittherapien. Sämtliche Formen unter dem gleichen Gemeinschaftsdach, jedoch in verschiedene Therapiehäuser verteilt, zeichnen die Qualität der Organisation aus.

– Die lebensbiographische Ausrichtung der Therapiekonzepte ermöglicht – von Fachexperten gefordert – den Miteinbezug von migrationspezifischen Aspekten.

– Die Gemeinschaft zum Schlüssel ist eine national anerkannte Organisation mit nachhaltig gutem Ruf bei Kanton und Zuweisern und geniesst den guten Rückhalt durch die Stiftung Terra Vecchia.

### **Von der Mission zum Leitbild**

Auf der Basis der Analyseergebnisse definiert die Verfasserin als Nächstes die «Unternehmensleitgedanken». Dabei postuliert sie in der Mission den Anspruch, dass die Gemeinschaft zum Schlüssel weiterhin an einem vielfältigen, therapeutisch zeitgemässen Angebot festhalten will.

Die Vision der Gemeinschaft schliesst das frühzeitige Erkennen der drogentherapeutischen Trends ebenso ein wie die Wahrung der unternehmerischen Unabhängigkeit unter dem Schirm der Stiftung Terra Vecchia.

In ihrem Leitbild setzt «der Schlüssel» auf hohe Sozialkompetenz bei Mitarbeitenden wie Klientinnen und Klienten. Gemeinsam sollen die Ziele verwirklicht, gemeinsam sollen auch Rückschläge überwunden werden. Eine offene Informationspolitik gegenüber sämtlichen Anspruchsgruppen und Unterstützung bei zielgerichteter Weiterbildung runden die «kulturellen Aspekte» der Leitgedanken ab.

Der eigentlichen Strategieentwicklung ist ein weiteres Kapitel der Arbeit gewidmet. Die Autorin rät dabei der Gemeinschaft zum Schlüssel, in den nächsten Jahren folgende fünf Hauptstossrichtungen zu verfolgen:

- Bedarfsgerechtes therapeutisches Angebot.
- Enge und vernetzte Zusammenarbeit auf sämtlichen relevanten Ebenen.
- Ökonomische Organisationsführung mittels eines organisierten und koordinierten Managementsystems.
- Zielgerichtetes Personalmanagement.
- Finanzielle Sanierung.

Die definierte Strategie der Gemeinschaft zum Schlüssel hat vielfältige Konsequenzen, auf Strukturen und Prozesse, wie auch auf die Verteilung finanzieller und personeller Ressourcen. Von den Auswirkungen betroffen sind die Gesamtleiter, Bereichsleiter und Mitarbeiter der Gemeinschaft zum Schlüssel wie auch die Stiftungsräte und Gemeinschaftsleiter von Terra Vecchia. Die Strategie ist ausgerichtet auf eine klare Führung und Steuerung auf allen Ebenen, auf definierte Zusammenarbeits- und Personalentwicklungskonzepte, auf Selbstkontrolle durch statistische Erhebungen und einen Finanzsanierungsplan.

Mit einem Massnahmenplan rundet die Verfasserin ihre Arbeit ab. Wie sie selbst in ihren Schlussfolgerungen beschreibt, bleibt zu hof-

fen, dass die hoch gesteckten Ziele erreicht werden können. Einiges wird auch davon abhängen, wie sich die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger im kommenden November zur Vorlage zur Senkung der kantonalen Steuern äussern werden. Eine Annahme der Initiative hätte zur Folge, dass die an sich schon sehr angespannte Finanzierungssituation überprüft werden müsste. Eine erneute Anpassung der Leistungsverträge gegen unten durch die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern wäre wohl vorprogrammiert.

Wie viele Drogentherapie-Institutionen sich dann, bei immer noch gleichbleibender Drogenkonsumentenanzahl, finanziell noch über Wasser halten könnten, bleibt vorderhand als sorgenvolle Frage im Raum stehen.



## Nachdiplomstudium FH in Integrated Management Executive MBA Bern/Fribourg

Wachsende Bedeutung der Ehemaligenvereinigung

Prof., Dr. rer. pol. **Ulrich Fiechter**, Studienleiter Bern

**Die Zahl der Diplomierten wächst. Ende November 2004 ist der 4. Studiengang mit der Diplomfeier abgeschlossen worden. Es konnten 48 Kaderleute das begehrte Diplom eines Master of Business Administration «Executive MBA Bern-Fribourg» entgegennehmen. Zu diesem Anlass vergab der Handels- und Industrieverein des Kantons Bern erstmals einen Preis für die beste Gesamtleistung.**

Damit haben insgesamt 207 Personen dieses Executive MBA erfolgreich absolviert. Diese grosse Zahl ist für die Ehemaligenvereinigung MBA-Alumni Bern-Fribourg eine Herausforderung, möglichst viele davon als Mitglieder zu gewinnen. Der neue Vorstand hat klare Vorstellungen und ein attraktives Programm für das Jahr 2005. Das nachfolgende Interview mit dem Vize-Präsidenten, Herr Peter Kyburz, gibt einen Einblick.

Die Initiativen des neuen Vorstandes kommen zur rechten Zeit. Am 19. Februar 2005 ist der 7. Studiengang gestartet. Zusammen mit den beiden andern laufenden Studiengängen sind dann ca. 140 Studierende in Ausbildung. Was bereits Ende 2005 die Zahl erfolgreicher Absolventinnen und Absolventen weiter ansteigen lassen wird.

**Warum ein Alumni?  
Interview mit Peter Kyburz,  
Vize-Präsident MBA-Alumni Bern-Fribourg**

**Warum unterstützen Sie mit aktiver  
Mitarbeit den Aufbau eines Alumni?**

Die Ehemaligenvereinigung einer Schule, Alumni genannt, will die Möglichkeit bieten, mit der Ausbildungsstätte selbst und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nach Abschluss der Ausbildung in Kontakt zu bleiben. Ein gut funktionierendes Beziehungsnetz unter den Absolventen einerseits und zur Schule andererseits ist eine Bereicherung für jede Ausbildung und ermöglicht, das persönliche Netzwerk zu erweitern und zu pflegen.

**Gibt es einen Bedarf für ein weiteres  
Netzwerk neben den bereits bestehenden  
Netzwerken in den jeweiligen Arbeitsum-  
feldern?**

Davon sind wir überzeugt, denn ein Beziehungsnetzwerk nur aufgrund der zurzeit ausgeführten Tätigkeit kann unter Umständen nicht genügen. Das Netzwerk unseres Alumni ist tätigkeitsunabhängig und ermöglicht die Kontaktpflege zu

den unterschiedlichsten Personen in unterschiedlichsten Branchen. Ausserdem verbinden uns die gemeinsam gemachten Erfahrungen während der Ausbildung. Daran können wir bei der Programmgestaltung anknüpfen und insbesondere die Weiterbildungsanlässe gezielt am gemeinsam absolvierten MBA-Programm ausrichten.

So habe ich persönlich als Leiter der UBS Langenthal ein breit abgestütztes und bestens funktionierendes Netzwerk. Trotzdem erachte ich die Kontakte zu meinen ehemaligen StudienkollegInnen, aber auch das Kennenlernen von AbsolventInnen der nachfolgenden Lehrgänge als Bereicherung. Gleichzeitig denke ich, dass gerade Personen mit bereits funktionierenden Netzwerken mit ihrer Mitgliedschaft einen nützlichen Beitrag zum Aufbau und zur Pflege eines Alumni leisten können.

**Inwiefern soll sich das Alumni von  
bestehenden Angeboten abheben?**

Ziel ist, mittelfristig das Programm mit Ideen aus dem Kreis der Mitglieder zusammenzustellen. Auch möchten wir in Zukunft vermehrt Anlässe durchführen, die an das MBA-Programm anknüpfen und somit einen laufenden Brush-up sicherstellen.

**Welche Angebots- respektive Programm-  
schwerpunkte sind geplant?**

Jeweils Anfang Jahr ist ein Begrüssungsanlass für die Neuabsolventen vorgesehen. Dieser Anlass steht ganz im Zeichen des Networking. Anfang Sommer folgt die Generalversammlung. In diesem Jahr ist Denis Vaucher, CEO der Loeb AG Bern, unser Gastgeber. Zudem planen wir Anlässe zu den Ausbildungsschwerpunkten Change und Innovation. Auch der kulturelle und der gesellige Aspekt sollen nicht zu kurz kommen. Mehr zu unseren Aktivitäten findet sich im Übrigen auf unserer Homepage [www.mba-alumni.ch](http://www.mba-alumni.ch).



**Peter Kyburz**  
Executive MBA FH, Leiter UBS Langenthal

Berner Fachhochschule  
Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern

## Executive MBA Bern-Fribourg Nachdiplomstudium FH in Integrated Management

**Effizienz und Unternehmenserfolg basieren auf dem Zusammenspiel der vier Elemente: «Individuum», «Gruppe», «Unternehmung» und «Umwelt». Diese Elemente bilden das Fundament des Studienkonzepts Integrated Management Executive MBA.**

**Drei Ziele dieses Studiums: die methodische Basis verbreitern, um eine Organisation zu führen und weiterzuentwickeln; das unternehmerische und innovative Denken fördern; das Denken in Prozessen und grösseren Zusammenhängen trainieren.**

### Programm

#### Management Basics

Personalmanagement, Unternehmungsführung, Marketing, finanzielles und betriebliches Rechnungswesen, Unternehmung und Recht, Unternehmung und Volkswirtschaft.

#### Change Manager

Selbstmanagement, Gruppenmanagement, Unternehmungskulturen und Managementkonzepte, strategisches Management.

#### Environmental Changes

Unternehmung im Wandel der Märkte und der Technologie, rechtliches und politisches Umfeld der Unternehmung, Unternehmung im Wandel der Gesellschaft.

#### Innovation Manager

Schritte zum Innovationserfolg, Projektmanagement, Personalentwicklung als Schlüsselfaktor der Innovation.

#### Integrated Management

Früherkennungs- und Riskmanagement, Neuausrichtung der Unternehmung, Unternehmung und ihr Netzwerk, gesamtheitliche Unternehmungsführung.

#### Besonderheiten der Ausbildung

Als Referenten wirken ausgewiesene Fachpersonen aus Wirtschaft, Lehre und Forschung. Praktische Lösungsansätze aktueller Probleme in Form von Fallstudien.

Internationaler Bezug: Ausbildung unter multikultureller Optik. Unterricht dreisprachig (Deutsch, Französisch und Englisch). Berufsbegleitende Ausbildung. 800 Präsenzlektionen.

#### Zielgruppe und Zulassungsbedingungen

Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen und Fachhochschulen (ETH, HTL, HSW, HWV, HFG, HFS, FH, Universitäten). Vergleichbar qualifizierte Personen in Kaderposition.

**Nächster Studiengang: Februar 2006 bis Juni 2008  
Wird zum achten Mal durchgeführt  
Anmeldung: bis 31. Oktober 2005**

**Informationsveranstaltung in Bern:  
Montag, 20. Juni 2005**

#### Weitere Auskünfte und Anmeldung:

**HSW Bern**, Ostermundigenstrasse 81, Postfach 305,  
3000 Bern 22 Telefon 031 336 85 95, Fax 031 336 85 89  
[nds@hsw.bfh.ch](mailto:nds@hsw.bfh.ch), [www.hsw.bfh.ch/nds](http://www.hsw.bfh.ch/nds)

**HEG Fribourg**, Chemin du Musée 4, 1700 Fribourg  
Téléphone 026 305 61 81, Fax 026 305 61 75  
[hegr-mba@eif.ch](mailto:hegr-mba@eif.ch)

**Kooperationspartner:** HAUTE ECOLE DE GESTION • HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT



HEG-HSW  
Fribourg • Fribourg



## Verkehr & Logistik Ein neuer Ergänzungsschwerpunkt an der HSW Bern

Verantwortliche Dozentin: **Prof., Dr. rer. pol. Verena Stahl**

**Seit dem Wintersemester 2003/04 können die Studierenden an der HSW Bern eine neue Vertiefungsrichtung belegen. Es handelt sich um den Ergänzungsschwerpunkt «Verkehr & Logistik» (ESP VEL), welcher im Umfang von 3 Jahreslektionen durch die Studierenden im letzten Studienjahr frei wählbar ist. Verantwortliche Dozentin für «Verkehr & Logistik» ist Prof., Dr. rer. pol. Verena Stahl. Frau Stahl ist seit dem Wintersemester 2001/02 Dozentin an der HSW Bern für das Fach Volkswirtschaft. Zuvor hat sie im Anschluss an Abitur und Banklehre zunächst an der Universität Münster in Deutschland Volkswirtschaftslehre studiert und anschliessend am Institut für Verkehrswissenschaft an der Uni Münster als wissenschaftliche Mitarbeiterin an praxisnahen Verkehrs- und Logistikthemen gearbeitet. Nach der Promotion zum Dr. rer. pol. im Jahr 1995 war Frau Stahl im Cargobereich der Deutschen Bahn AG in der Unternehmensentwicklung sowie im Marketing tätig, bevor sie im Sommer 2000 mit ihrer Familie in die Schweiz gezogen ist. Im Folgenden stellt Frau Stahl den neuen ESP «Verkehr & Logistik» vor.**

### Was macht «Verkehr & Logistik» zu einem spannenden Ergänzungsschwerpunkt?

Bei der Entscheidung, einen neuen ESP aufzubauen, spielten folgende Überlegungen eine gewichtige Rolle:

- Hochgradige Arbeitsteilung, wie sie für entwickelte Volkswirtschaften wie die Schweiz charakteristisch ist, erfordert Mobilität. Leistungsfähigkeit und Wohlstand einer Volkswirtschaft sind davon abhängig, wie gut die Mobilitätsbedürfnisse des Güter- und Personenverkehrs befriedigt werden. Verfügbarkeit und Qualität des Verkehrssystems sind somit wichtige Standortfaktoren für Unternehmen. Der Espace Mittelland ist hiervon sowohl im regionalen als auch im internationalen Kontext gravierend betroffen.
- Die Verkehrswirtschaft selbst stellt eine wichtige Branche für die Schweiz dar. So macht nach einer Untersuchung der VöV aus dem Jahr 2004 die Wertschöpfung des gesamten öffentlichen Verkehrs in der Schweiz einen

Anteil von knapp 8% des Schweizer BIP aus. Der Espace Mittelland partizipiert hiervon in Form einiger Unternehmenssitze von national bzw. regional bedeutsamen Verkehrs- und Logistikunternehmen wie z.B. von SBB, BLS Lötschbergbahn und Die Schweizerische Post, dem Flughafen Bern-Belp sowie BERNMOBIL.

- Die Schweizer Verkehrs- und Logistikwirtschaft sieht sich derzeit wie kaum eine andere Branche fundamentalen Umwälzungen unterworfen. Zu nennen sind Deregulierung und Liberalisierung der Verkehrsmärkte (z.B. Bahnreform, bilaterale Abkommen Schweiz – EU), Krisen von Schweizer Verkehrsunternehmen (z.B. Swiss), steigende Qualitätsansprüche von Industrie/Handel an die Logistikkompetenz der Verkehrsbranche (z.B. just-in-time-Konzepte), die Zunahme infrastruktureller Engpässe (z.B. Gotthard-Tunnel), Finanzierungsengpässe in der Verkehrspolitik (z.B. NEAT, Subventionen im Kombinierten Verkehr) und schliesslich die feste Verankerung des

Umweltschutzes im Bewusstsein der Schweizer Bevölkerung (Alpenschutzkonvention, Überflugrechte Flughafen Zürich).

Das Themenfeld «Verkehr & Logistik» ist somit gekennzeichnet durch eine hohe wirtschaftliche Bedeutung für den Espace Mittelland, durch Internationalität, Aktualität und eine grosse Veränderungscharaktere. Dies und der Charakter einer Schnittmenge aus National- und Betriebsökonomie machen das Fach zu einem höchst spannenden Beschäftigungsgebiet, welches für die berufliche wie auch persönliche Profilbildung der Studierenden einen hohen Nutzen stiftet.

### Wie ist der ESP «Verkehr & Logistik» aufgebaut?

Der ESP «Verkehr & Logistik» setzt sich methodisch aus drei Blöcken zusammen:

Im ersten Block werden theoretische Grundlagen vermittelt, welche zugleich in den Kontext tagesaktueller Ereignisse gestellt und vor diesem Hintergrund diskutiert werden. Einzelne Bestandteile sind «Mobilität und Verkehr», «Leistungsbild des Verkehrssektors», «Umfeldveränderungen und Auswirkungen auf den Güterverkehr», «Regulierung der Verkehrsmärkte durch den Staat», «Grundelemente der EU-Verkehrspolitik und Schweizerischen Verkehrspolitik» sowie «Grundlagen zur Logistik».

Im zweiten Block werden Verkehrs- und Logistikthemen in Form von Studierendenreferaten bearbeitet. Die Themen werden nach ihrem Aktualitätsgehalt ausgewählt und in jedem Jahr neu bestimmt. Im laufenden Studienjahr kommen die Referate aus den Gebieten Road Pricing, Luftverkehr sowie City-Logistik. Durch das Studierendenreferat wird die Erfahrungsnote generiert. Zugleich stellt es für Studierende eine gute Übung im Hinblick auf die Erstellung und Präsentation ihrer Diplomarbeit dar, zumal ein individuelles und ausführliches Feedback durch die Dozentin gegeben wird.

Im dritten und zugleich umfangreichsten Block wird der Dialog mit der Praxis gefördert. Beispielsweise sind in diesem Jahr folgende Gastreferenten zu nennen:

- Herr Albrecht, Leiter Sektion Verkehrspolitik, Bundesamt für Raumplanung
- Herr Dr. Tromp, Vorsitzender der Geschäftsleitung BLS Lötschbergbahn
- Herr Kamber, Direktor BERNMOBIL
- Herr Riesen, Direktor Flughafen Bern-Belp (mit Exkursion zum Flughafen)

- Herr Sitzer, Mitglied der Geschäftsleitung von Hangartner
- Herr Grossen, BLS Infrastruktur
- Herr Widmer, SBB Cargo
- Exkursion zur CargoLeitstelle der BLS Cargo, Spiez
- Herr Jordan, Die Schweizerische Post
- Exkursion zur Logistikbasis der Armee in Thun

Aus Sicht der Studierenden ermöglichen diese Gastreferate einen unmittelbaren Einblick in aktuelle verkehrs- und unternehmenspolitische Themenstellungen sowie Erörterung derselben mit Experten aus der Praxis. Dank des im Theorieblock gelegten Know-hows im Bereich «Verkehr & Logistik» stellen sich für die Studierenden ideale Bedingungen zur Verknüpfung von Theorie und Praxis. Schliesslich besteht die Möglichkeit der persönlichen Kontaktaufnahme zu Gastreferenten, um beispielsweise einen Auftrag für die Bearbeitung eines Diplomarbeitsthemas zu erhalten.

Interessierte an dem ESP «Verkehr & Logistik» sind herzlich zu einem Besuch an einem Freitag in der Zeit von 9.50 bis 12.30 Uhr eingeladen. Bitte nehmen Sie hierzu im Vorfeld Kontakt auf. Auch für sonstige Fragen stehen wir – das sind neben der verantwortlichen Dozentin auch zwei Studierende des laufenden Studienjahres – gerne zur Verfügung:

- Verena Stahl, Verena.Stahl@hsw.bfh.ch
- Studierende Vollzeit: lorenz.perron@gmx.ch
- Studierende Berufsbegleitend: Daniela.Spring@swisscom.com



**Inserat IWW  
(fehlt noch)**

**Berner Fachhochschule  
Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern**

### **Executive Master of Human Resources Management Nachdiplomstudium FH**

Die Berner Fachhochschule bietet ein Nachdiplomstudium im Human Resources Management (HRM) an, welches die wichtigsten Anforderungen an Personalmanager analysiert und professionelle Standards auf den unterschiedlichen Wirkungsebenen dieser Berufsgruppe definiert.

Mit dem Beherrschen von traditionellen HRM-Abläufen allein können die Herausforderungen der Zukunft kaum bewältigt werden. Je komplexer und dynamischer das Umfeld wird, desto dringender wird kritisches und strategisches Vorausdenken und proaktives Handeln. Diese Veränderungen bedeuten eine klare Verschiebung der Verantwortung und der Ausrichtung des HRM. Dies verlangt, dass sich die HR-Manager auf zusätzlichen Gebieten fundiertes Fachwissen und praktische Fähigkeiten aneignen.

Das Executive Studienprogramm bietet Fach- und Führungspersonen im Personalmanagement die Gelegenheit, ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten nachhaltig zu verbessern. Der Studiengang richtet sich demgemäss an Personen, die ein hochwertiges Angebot zur Kompetenzentwicklung und Professionalisierung ihrer beruflichen Tätigkeit suchen.

Das berufs begleitende Nachdiplomstudium besteht aus drei aufeinander aufbauenden Ausbildungssequenzen, die systematisch die aktuell geforderten Kompetenzen im Human Resources Management vermitteln. Rund ein Drittel der praxisorientierten Ausbildung wird in die Entwicklung von sozialen Kompetenzen investiert.

Der Studiengang dauert einhalb Jahre mit abschliessender Diplomarbeit und setzt den Abschluss einer Fachhochschule bzw. Universität oder eine gleichwertige Qualifikation mit Berufserfahrung voraus.

**Berner Fachhochschule**  
**Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung HSW Bern**  
Ostermundigenstrasse 81, Postfach 305, 3000 Bern 22  
Telefon 031 336 85 85, Fax 031 336 85 89  
E-Mail [office@hsw.bfh.ch](mailto:office@hsw.bfh.ch)  
[www.hsw.bfh.ch](http://www.hsw.bfh.ch)