



**School of
Management and Law**

**Beste Bachelor- und Masterarbeiten 2015.
Die Management Summarys**

**From Competence to Excellence.
Crossing Borders.**



Herausgeber

ZHAW School of Management and Law

Textredaktion

Team Kommunikationskompetenz Deutsch

Gestaltung

Nadja Hutmacher, ZHAW School of Management and Law

Bilder

Porträts: Gaby Züblin, www.z-fotografie.ch

Bilder Campus: Beat Märki, www.bilderhaus.ch

Druck

Mattenbach AG, Winterthur

Kontakt

ZHAW School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2

Postfach

8401 Winterthur

Wiedergabe von Beiträgen nur mit
schriftlicher Einwilligung der Redaktion
sowie Quellenhinweis:

«Beste Bachelor- und Masterarbeiten 2015.

Die Management Summaries»

Die von den Autorinnen und Autoren geäusserten
Meinungen können von jenen des Herausgebers
abweichen.

www.zhaw.ch/sml

Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserin, lieber Leser

Jahr für Jahr schliessen zahlreiche Studierende ihr Studium an der ZHAW School of Management and Law erfolgreich mit der Bachelor- oder Masterarbeit ab. Die Abschlussarbeit ist der krönende Abschluss des Studiums. Damit beweisen die Studierenden, dass sie in der Lage sind, eine praxisnahe Aufgabenstellung in ihrer gesamten Komplexität zu erfassen und sie wissenschaftlich fundiert zu bewältigen.

Die Qualität der Abschlussarbeiten an der ZHAW School of Management and Law ist allgemein hoch. Es gibt aber in jedem Jahrgang einige besonders hervorragende Arbeiten, die thematisch wie methodisch restlos überzeugen. Arbeiten, denen man anmerkt, dass sie mit viel Begeisterung und Engagement verfasst wurden. Arbeiten, die oft unter hohem Zeitdruck entstanden sind und dennoch von einer sorgfältigen und überlegten Ausarbeitung zeugen. Kurz – Arbeiten, auf die unsere Hochschule stolz sein darf und die besonderes Lob verdienen. Die Management Summaries dieser herausragenden Arbeiten aus dem Abschlussjahrgang 2015 sind in der vorliegenden Publikation zusammengefasst. Sie soll einer breiteren Öffentlichkeit Einblick in die Vielfalt der Themen geben, mit denen sich unsere Studierenden in ihren Abschlussarbeiten auseinandergesetzt haben.

Unternehmen, die auf der Suche nach qualifizierten und hoch motivierten Nachwuchskräften sind, finden in dieser Broschüre eine grosse Anzahl potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten. Zudem zeigt der Text «Wissenstransfer von der Hochschule ins Unternehmen» auf Seite 5 auf, wie Unternehmen im Rahmen einer Kooperation mit der Hochschule eine Bachelor- oder Masterarbeit in Auftrag geben können.

Ich bedanke mich herzlich bei den Absolventinnen und Absolventen für die hervorragenden Abschlussarbeiten, mit denen sie massgeblich zum guten Ruf unserer Hochschule beitragen. Für die berufliche und private Zukunft wünsche ich ihnen alles Gute. Ein Dankeschön gebührt auch den Dozierenden, Mitarbeitenden und Partnern der ZHAW School of Management and Law. Durch ihren unermüdlichen Einsatz schaffen sie ein optimales Umfeld für solch brillante Abschlussarbeiten, wie sie in der vorliegenden Sammlung dokumentiert sind.

Prof. André Haelg
Leiter ZHAW School of Management and Law

ZHAW School of Management and Law

Auf die Praxis ausgerichtet

3 800

Zurzeit sind über 3 800 Bachelorstudierende und rund 400 Studierende in konsekutiven Masterstudiengängen immatrikuliert und über 1 900 Personen besuchen jährlich unsere Weiterbildungsprogramme.

Netzwerk

Wir entwickeln in Zusammenarbeit mit Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung innovative Lösungen. Dabei greifen wir auf ein breites Netzwerk an kompetenten Partnern zurück. Dazu zählen rund 150 Partnerhochschulen weltweit.

AACSB

Die AACSB-Akkreditierung ist eine wertvolle Auszeichnung und zugleich auch Verpflichtung zur stetigen Entwicklung und Verbesserung unserer Arbeit.



Die ZHAW School of Management and Law (SML) gehört zu den führenden Wirtschaftshochschulen der Schweiz. Mit ihren international anerkannten Bachelor- und Masterstudiengängen, einem umfassenden Weiterbildungsangebot sowie innovativen Forschungs- und Entwicklungsprojekten ist sie die grösste Schweizer Business School auf Stufe Fachhochschule. Zurzeit sind rund 3 800 Bachelorstudierende und rund 400 Studierende in konsekutiven Masterstudiengängen immatrikuliert. Über 1 900 Studierende besuchen jährlich die Weiterbildungsprogramme. Die SML engagiert sich in den vier Leistungsbereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung & Entwicklung sowie Dienstleistungen. Sie ist konsequent international ausgerichtet, kooperiert mit Hochschulen auf der ganzen Welt und fördert den internationalen Austausch von Studierenden und Dozierenden.

Die SML vermittelt den Studierenden moderne, auf die Bedürfnisse der Wirtschaft ausgerichtete Fachkenntnisse mit ausgeprägtem Praxisbezug und parallel dazu eine ergänzende Allgemeinbildung in spezifischen Bereichen. Das Studium führt zur unmittelbaren Berufsbefähigung.

Die Forschung der SML gibt Impulse für Partner in der Praxis und für den Unterricht in Aus- und Weiterbildung. Die Bedürfnisse der Praxis bestimmen die Zielrichtung. Die Institute und Zentren der SML entwickeln in Zusammenarbeit mit Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung innovative und wissenschaftlich fundierte Konzepte für die Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme. Wir nehmen Marktabklärungen vor, analysieren Ihre IT-Prozesse oder unterstützen Sie bei Organisations- und Führungsherausforderungen. Dabei bringen unsere Fachleute ihre praktische Erfahrung, ihre Expertise und Methodenkompetenz ein. Getreu unserem Leitsatz «Building Competence. Crossing Borders.» überschreiten wir nicht nur geografische, sondern auch fachliche Grenzen, wenn es der Auftrag erfordert. Dabei greifen wir auf die Kompetenzen anderer Departemente der ZHAW, unserer Praxispartner sowie unserer Partnerhochschulen weltweit zurück.

AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) ist die wichtigste Akkreditierungsinstitution für Business Schools. Weltweit tragen nur rund 5 Prozent aller Wirtschaftshochschulen das prestigeträchtige Gütesiegel. Seit Mai 2015 ist die SML die erste Business School einer Schweizer Fachhochschule, welche die AACSB-Akkreditierung erhalten hat.

Wissenstransfer von der Hochschule ins Unternehmen

Eine Abschlussarbeit in Auftrag geben

Fachhochschulen forschen an Themen, die für Unternehmen von hoher Relevanz sind. Dabei geht es nicht um Grundlagenforschung, sondern um angewandte Forschung. Die Resultate lassen sich also meist direkt in der Praxis verwerten. Das Prinzip der angewandten Forschung gilt auch für Bachelor- und Masterarbeiten. In vielen Fällen bearbeiten Studierende Fragestellungen, denen eine konkrete Herausforderung von Unternehmen zugrunde liegt. Das Ziel dieser Abschlussarbeiten besteht darin, solche Herausforderungen zu analysieren und Lösungen zu finden.

Sowohl die Bachelor- wie auch die Masterarbeit stellt für die Studierenden zugleich Abschluss und Höhepunkt des Studiums dar. Für gewöhnlich investieren sie viel Herzblut in ihre Arbeit. Für Unternehmen stellen Bachelor- und Masterarbeit zum einen eine einzigartige Möglichkeit dar, das Potenzial zukünftiger Absolventinnen und Absolventen der Hochschule zu ergründen. Zum anderen profitieren sie davon, dass die Studierenden im Rahmen dieser Arbeiten ihre im Studium erworbenen Fähigkeiten zur Anwendung bringen. Indem bei der Bewältigung konkreter Herausforderungen der State of the Art der Wissenschaft zur Anwendung kommt, profitieren Unternehmen von einem direkten Wissenstransfer.

KOSTEN

Unternehmen, die eine Abschlussarbeit in Auftrag geben, bezahlen CHF 750.– für eine Bachelor- und CHF 2000.– für eine Masterarbeit (exklusive allfälliger Spesen, die im Rahmen der Arbeit bei den Studierenden anfallen). Der Nutzen der Arbeit wird vom Auftraggeber evaluiert und ist notenrelevant.

Die Kosten werden nur dann fällig, wenn die Arbeit mindestens mit Note 4,5 bewertet wird. Es werden auch nur jene Studierenden zu derartigen Projekten zugelassen, die im bisherigen Hauptstudium einen Notendurchschnitt von mindestens 4,5 aufweisen. Bachelor- und Masterarbeiten werden von Dozierenden betreut, die ein Hochschulstudium auf Niveau Master/Lizenziat oder Doktorat abgeschlossen haben.





zh
aw

zhaw



A man in a light blue shirt and jeans stands next to the sign, looking at the maps. A black bag is on the ground next to him.

A couple sits on a low concrete wall in the foreground. The woman is wearing a black top and the man is wearing a grey hoodie.

Inhaltsverzeichnis

General Management

12

Bachelorarbeiten

Einfluss des Budgets und der Ressourcenallokation auf den Erfolg in der NHL	13
Development Indicators of Economic Kidnapping	14
P2P Lending als alternative Form der Kreditfinanzierung	15
Der Einfluss von Social Comparison auf die Risikobereitschaft	16
Information Overload – Produktivitätssteigerung in der Wissensarbeit	17
Open Innovation im produzierenden Gewerbe – Handlungsempfehlungen für KMU	18
Smartphone-Gigant China	19
Sharing – Geschäftsmodelltypen von heute	20
Der E-Commerce in der Mietwagenbranche im Wandel	21
Bindungswirkung des Beschwerdemanagements in der Kundenbeziehung	22
Einfluss des Fehlverhaltens der Fans auf das Image des Schweizer Fussballs	23
Die positive Wirkung von Storytelling auf die Produktbewertung	24
The Untapped Potential of the Vietnamese Agricultural Insurance Sector	25
Der Einfluss von Storytelling auf die Produktwahrnehmung der Konsumenten	26
Kontinuierliche Verbesserung bei der Zürcher Kantonalbank	27
Bier in PET und der Geschmack ist weg?	28
Massnahmen zur Steigerung der Nutzung von Recommerce im Schweizer Markt.	
Empirische Analyse der Erfolgsfaktoren am Beispiel von Smartphones	29
Vom «Food Waster» zum «Food Lover»	30
Gesundheitsmarketing – Cross Selling in Apotheken?	31
Betrugsbekämpfung bei Erwerbsunfähigkeitsleistungen	32
Die Evaluation der internationalen Nachhaltigkeitskampagnen gegen die Vermüllung der Meere	33
Is Russia Set to Benefit from the End of the Dutch Disease?	34

Masterarbeiten

Evaluation und Steuerung des Cross-Channel-Managements bei Walbusch	36
Sind wir Share Economists oder Besitzfanatiker?	37
Vereine und deren Einsatzformen in der Schweiz und in Deutschland, mit einem besonderen Augenmerk auf die steuerliche Behandlung	38
Fleischkonsum 2.0: Gesundheit und Ethik als tief greifende Kundenbedürfnisse	39
The Name Game – Framing von Produktinformationen am Beispiel eines Eistees mit Steviolglykosiden	40

Wow-Effekte in der beruflichen Grundbildung	41
Customer Journey Analysis of Digital Natives for a Swiss Watch Manufacturer	42
Luxusgüter in der Sharing Economy. Few rich men own their property – their property owns them	43
Der erste Eindruck zählt – Vertrauen in eine Person bei Crowdfunding-Projekten	44
Entwicklung einer Wachstumsstrategie im Markt für nachhaltige Designermöbel für das Segment der B2B-Kunden am Beispiel von InteriorPark	45
Leichte Sprache unter dem Verständnis von Inklusion	46
Marktanalyse für Ausbildungen in Krisenkommunikation	47
Priming in der Gastronomie: Lassen sich Gäste in einem Restaurant durch Düfte beeinflussen?	48
Analyse und Stärkung des Employer Brandings der SBB mit spezieller Berücksichtigung der SBB-IT	49
Measuring the Impact of Content Marketing. The Example of Webrepublic	50
Customer Experience Management bei einer Optikfirma	51
SWISS Customer Online Panel – Einführungsdeterminanten eines Kundenpanels	52
NGOs as Advocates in the Process of Reducing the Wealth Gap in Developing Countries. A Qualitative Analysis for Myanmar	53
Beeinflussung der Lebensmittelwahl durch soziale Normen	54
Wie das Prinzip der sozialen Bewährtheit auf die Wahrnehmung eines Online-Shops wirkt	55
The Magic Of A Store Design – Der Effekt des Store Designs auf die Wahrnehmung und dessen Auswirkung auf das Kaufverhalten und die Markenprofilierung	56

Banking and Finance

58

Bachelorarbeiten

Value Investing in Swiss Stocks. A Free Cash Flow-Based Approach	59
Strukturierte Produkte: Auswirkungen der Volatilität des SMI auf den Umsatz im Schweizer Derivatemarkt	60
High Frequency Trading. The Good, the Bad, and the Ugly	61
Bankkredite und monetäre Transmission in der Schweiz: Eine VAR-Analyse	62
Schweizer Pensionskassen im Spannungsfeld zwischen nachhaltigem Investment und passiver Anlagestrategie	63
Application of Survival Analysis to Hedge Funds	64
Periodischer Vergleich der gleichgewichteten SMI-Titel mit dem Minimum-Varianz-Portfolio anhand der Sharpe-Ratio	65
Die Verhandlungsmacht von Funds of Hedge Funds gegenüber Single Hedge Funds	66
Home Bias bei der Vermögensanlage von Schweizer Privatanlegern	67
Performance von Initial Public Offerings: Evidenz vom Schweizer Aktienmarkt	68
Analysis of the Eurozone with a Focus on the International Capital Markets	69

Masterarbeiten

Anlagestrategie für Swiss Small & Mid Caps	70
Rückstellungen für Prozessrisiken aus dem US-Geschäft	71
Die ABCs der Value-Investing-Strategien (Alphas, Betas und Costs)	72
Die Erfolgsfaktoren im modernen Berufsfussball	73
Management Compensation in State-Owned Banks – Empirical Evidence for Switzerland	74
Evaluierung und Konzeption von automatisierten Portfoliohandelssystemen	75
Kritische Würdigung der wissenschaftlichen Basis und der Effektivität von Suitability und Appropriateness nach FIDLEG/MiFID	76

Accounting, Controlling, Auditing 78

Bachelorarbeiten

Umsatzrealisierung nach IFRS 15 in der Baubranche	79
Anreizregulierung im Schweizer Elektrizitätsmarkt	80
Excel-Tool für Unternehmensbewertungen im KMU-Bereich	81

Economics and Politics 82

Bachelorarbeiten

Gemeinden und ihre Gemeindeversammlungen – ein Modell mit Zukunft?	83
Die Beziehung zwischen Rechtsstaatlichkeit und wirtschaftlicher Entwicklung	84
Vergleichende Analyse der Wettbewerbspolitik in der EU und den USA	85

International Management 86

Bachelorarbeiten

Sustainable Corporate Responsibility. Rating and Reporting Criteria	87
How to Successfully Introduce Employee Engagement Tools	88
Gaining Chinese Tourists. A Strategic Challenge for a Turkish Tour Operator	89
Voluntary Simplicity and Its Correlates	90

Wirtschaftsinformatik

92

Bachelorarbeiten

Interaktive Visualisierung und Analyse von Patentverknüpfungen	93
Entwickeln von Methoden zur Indexierung und Klassierung von Texten einer Patentdatenbank	94
Applikation zur gesten- und sprachgesteuerten Modellierung von Prozessen	95
Identifikation abgangsgefährdeter Verträge mittels CRISP-DM	96

Masterarbeiten

Business Process Discovery für Geschäftsanwender	97
Augmented Reality, basierend auf Ort, Ausrichtung und Lage	98
Unterstützung physiotherapeutischer Assessments durch ein generalisiertes Informationssystem	99
Differential Graph Analytics: Hot Topic Detection in Graphen-Strukturen	100

Wirtschaftsrecht

102

Bachelorarbeiten

Die Teilnahme des Staates am Wettbewerb: Eine Übersicht über das öffentliche Unternehmertum in der Schweiz	103
Rechtliche Rahmenorganisation von E-Government-Projekten am Beispiel des Kantons Appenzell Ausserrhoden	104
Revision des Einkommens- und Vermögenssteuerstrafrechts	105
Die Unterlizenzierung nach schweizerischem und nach deutschem Recht	106
Reproduktionsmedizin – Die rechtlichen Möglichkeiten in der Schweiz	107
Kantonale Regelungskompetenz der gewerbsmässigen Vertretung nach Art. 27 SchKG: Zeitgemässer Föderalismus oder überholtes Relikt von 1889?	108
Recht auf Vergessen(werden) im Internet für Unternehmen	109
Der Vorsorgeauftrag – Theorie und Praxis der Selbstbestimmung in der Urteilsunfähigkeit nach Art. 360–369 ZGB	110
Erfüllung der Liberierungspflicht gegenüber einer AG durch die Verrechnung von nachrangigen Forderungen	111
Retrozessionen. Ein Ausblick	112

General Management

Einfluss des Budgets und der Ressourcenallokation auf den Erfolg in der NHL



DIPLOMAND

Adrian Berweger

DOZENT

Dr. Oliver Bachmann

In grossen Sportligen wie beispielsweise in der englischen Premier League oder in der amerikanischen Major League Baseball kann ein statistisch hochsignifikanter Zusammenhang zwischen dem Teamerfolg und den gesamten Spielerausgaben nachgewiesen werden. Im Gegensatz dazu wurden für die National Hockey League (NHL) bislang nur vereinzelt statistische Analysen durchgeführt. Es ist denn auch nur eine Studie zu finden, welche den Einfluss der Spielerausgaben auf den Teamerfolg untersuchte. Diese Studie liegt bereits einige Jahre zurück und verwendet nur Daten bis zur Spielzeit 2008/2009.

Im Gegensatz zum europäischen Fussball oder zum US-Baseball kennt die NHL den Salary Cap, der die Spielerausgaben der Teams verbindlich begrenzt. Der Salary Cap soll den Einfluss des Geldes begrenzen und damit die Ausgeglichenheit der Liga erhöhen. Diese Arbeit geht der Frage nach, ob trotz Salary Cap die Spielerausgaben einen dominierenden Einfluss auf den Teamerfolg ausüben.

Die Arbeit basiert auf einer umfangreichen Datenzusammenstellung der Spielzeiten 2008/2009 bis 2013/2014. Mittels eines klassischen linearen Regressionsmodells wurde in einem ersten Schritt der Einfluss der gesamten Spielerausgaben auf den Teamerfolg (Punkte am Ende der regulären Spielzeit ohne Play-offs) untersucht. In einem zweiten Schritt wurde untersucht, ob die Aufteilung der Spielerausgaben auf die verschiedenen Positionen (Flügel, Center, Verteidigung, Torhüter) den Teamerfolg erklärt.

Die Regressionsergebnisse zeigen, dass trotz Salary Cap die Summe der Spielerausgaben den Erfolg eines NHL-Teams während der regulären Spielzeit statistisch hochsig-

nifikant beeinflusst ($p\text{-Wert} < 0,01$). Jede zusätzliche Million US-Dollar Spielerausgaben (sofern die Spielerausgaben insgesamt unter dem Salary Cap liegen) erhöht die Anzahl Punkte am Ende der Spielzeit im Durchschnitt um 0,69. Das Bestimmtheitsmass der Schätzung beträgt jedoch nur 0,1, was zeigt, dass 90% der Variation der Punkte nicht durch das Modell erklärt werden.

Des Weiteren zeigen die Resultate, dass die Aufteilung der Spielerausgaben auf die Positionen Flügel, Center und Verteidigung einen statistisch signifikanten Einfluss auf den Teamerfolg hat. So erhöht eine zusätzliche Million US-Dollar, die in die Position des Centers investiert wird, die Anzahl Punkte am Ende der Spielzeit im Durchschnitt um 0,91 (*ceteris paribus*). Wird die zusätzliche Million US-Dollar in die Flügelposition investiert, erhöht sich die Punktzahl im Durchschnitt nur um 0,43 Punkte, für die Verteidigerposition beträgt der Wert 0,81 (immer *ceteris paribus*). Die Resultate legen also nahe, dass NHL-Teams ihr Budget tendenziell in die Positionen Center und Verteidigung umschichten sollten, da hier im Durchschnitt ein höherer Ertrag (Punkte) erzielt wird.

Development Indicators of Economic Kidnapping



GRADUATE

Dominic Derrer

SUPERVISOR

Dr. Maria C. Rueda Maurer

Economic kidnappings, defined as acts of abduction solely motivated by profit rather than political motives, have increased significantly over the past decade and constitute a serious threat for companies, tourists, and local populations. A corresponding insurance product and various risk consulting firms have emerged as a result, focusing on adequate risk management and prevention. The field is still relatively new and bound to grow in importance, among other things due to rising globalization and investment into emerging economies, which makes this a highly promising research area.

The aim of this Bachelor's thesis was to find a measure suitable for predicting the risk of being kidnapped in a given country, based on open source macroeconomic indicator data. Concordant development patterns or dependencies had to be found in high K&R (kidnap and ransom) risk countries. Unlike extensive expert analyses considering various factors and country specifics to assess the final K&R risk level, this research focused on only two representative economic indicators that were identified as important drivers: 'FDI inflows' and 'middle class size'.

A set of 28 countries in Latin America, a region with a long history of kidnappings and, as a result, a large sample of reported incidents, was chosen for statistical analysis. The analysis itself was conducted using Microsoft Excel 2007, based on the World Bank database for economic indicators and the Brookings Institution database for middle class data, with K&R statistical data being provided by a popular K&R risk consultancy for confidential use for the purpose of this thesis. Apart from correlation testing and visualizing trends and patterns, the centerpiece of the

comprehensive analysis section was a regression analysis conducted to test for causalities between variables.

Of the two drivers analyzed, only 'middle class size' met the significance levels indicating causality, with R square values of up to 60%. Similar results achieved for different middle class indicators and underlying K&R incident periods increased the reliability of the research. 'FDI inflows' did not qualify for forecasting due to a lack of causality, existing correlations however seem to indicate a different relationship between the variables.

The findings suggest that 'middle class size' can be used to predict a country's future K&R development to a high degree, as a brief test for three African countries (all subject to emergent kidnapping risk according to expert risk reports) confirmed. The suitability of the forecasting variable is expected to increase further due to trends such as 'cyber kidnapping' and 'express kidnapping' expected to disproportionately affect local middle classes.

The study's pioneering character of analyzing a relatively unexplored field known for its uncertainties with regard to the accuracy of statistical data provides various promising starting points for continuative research.

P2P Lending als alternative Form der Kreditfinanzierung



DIPLOMAND

Andreas Dober

DOZENT

Dr. Andreas Lucco

Die Digitalisierungswelle hat nach der Medien- und Musikbranche den Finanzsektor erfasst und verändert diesen in seinen Grundfesten. Peer-to-Peer Lending (P2P Lending) ist eine Erscheinungsform digitaler Finanzdienstleistungen, die mit traditionellen Methoden der Konsumfinanzierung konkurriert. In der Schweiz spielt P2P Lending noch eine untergeordnete Rolle: Das Marktvolumen ist gering, die Anzahl Anbieter übersichtlich und die Branche noch zu unwichtig, als dass sie auf politischen Traktandenlisten Beachtung gefunden hätte. P2P Lending kennt in der Schweiz keine spezifische Gesetzgebung. Vielversprechende Wachstumsraten sind jedoch Vorboten des hohen Stellenwerts, den P2P Lending zukünftig einnehmen wird.

Vor diesem Hintergrund untersucht diese Bachelorarbeit, welcher von drei Ansätzen zur Implementierung einer P2P-Lending-Plattform in der Schweiz der vielversprechendste ist. Die drei Ansätze unterscheiden sich primär bezüglich des Plattformbetreibers: eine Start-up-Unternehmung, eine Jungunternehmung in Kooperation mit einem etablierten Finanzintermediär und eine Bank. Nach der Analyse von Attraktivität und Potenzial des Zielmarkts, des Schweizer Markts für Barkredite, werden die drei Strategien anhand von fünf erfolgskritischen Faktoren bewertet.

Eine literaturbasierte Recherche gibt den aktuellen Forschungsstand wieder und bildet die theoretische Fundierung für den empirischen Forschungsteil. Dieser besteht aus qualitativen Tiefeninterviews mit explorativem Charakter. Die fünf involvierten Experten sind spezialisiert auf die Bereiche Crowdfunding, Konsumkredite und Digital Banking.

Der Implementierung einer P2P-Lending-Plattform in der Schweiz liegen fünf erfolgskritische Faktoren zugrunde: ausreichend Startkapital, eine kurze Time to Market, eine Bankbewilligung, Zugang zur ZEK-Datenbank und ein hohes Transaktionsvolumen. Die Bank hat als Betreiberin einer P2P-Lending-Plattform die vielversprechendste Ausgangslage und lässt die anderen zwei Betreiber hinsichtlich der Bewertungsfaktoren deutlich hinter sich.

Banken haben gute Chancen, sich Anteile des attraktiven Zielmarkts zu sichern. Eine klare Vorstellung, wie und innert welcher Frist ein kritisches Transaktionsvolumen von fünf Millionen Schweizer Franken erreicht werden kann, ist dabei essenziell. Die Ergebnisse beinhalten situative, subjektive Einschätzungen der Experten und lassen sich deshalb nicht generalisieren. Sie bieten jedoch eine wertvolle Basis für weiterführende Forschungsarbeiten. Insbesondere Kundenpräferenzen hinsichtlich der Anbieter, mögliche Ausgestaltungen einer crowdfundingsspezifischen Gesetzgebung und die Integration von P2P Lending in bestehende Bankstrukturen wären als Forschungsgegenstand für konsequente Arbeiten prädestiniert.

Der Einfluss von Social Comparison auf die Risikobereitschaft



DIPLOMAND

Simon Fodor

DOZENT

Dr. Andreas Hefti

Diese Arbeit befasst sich mit den Einflussfaktoren auf die Risikobereitschaft, wenn Menschen sich vergleichen. Im Leben können Entscheidungen nur selten getroffen werden, ohne dabei unter sozialen Einflüssen zu stehen. So sieht der Broker die Resultate seiner Kolleginnen und Kollegen, die Arbeitgebenden vergleichen ihre Mitarbeitenden und Sportlerinnen und Sportler trainieren für einen guten Platz auf einer Rangliste. Menschen streben danach, ihre Fähigkeiten und Leistungen zu bewerten. Überall dort, wo es an objektiven Bewertungskriterien mangelt, wird nach einer alternativen Bewertung der eigenen Leistung gesucht. Eine dieser Alternativen stellt Social Comparison dar. Social Comparison besagt, dass Menschen sich untereinander vergleichen und anhand der Leistungen anderer die eigene Leistung bewerten.

Es gibt wenige Modelle, welche es vermögen, das menschliche Handeln unter Einbezug der äusseren und inneren Einflussfaktoren darzustellen. Diese Arbeit untersucht Verhaltensänderungen, welche aus dem Resultat dieser Leistungsbewertung folgen.

Die Auswirkungen von Social Comparison auf die Risikobereitschaft werden anhand zweier Experimente untersucht. In einem vereinfachten Roulettespiel mussten Probanden ihre Einsätze wählen, wobei sie nach jeder Runde mit anderen Spielern verglichen wurden. Entlang der identifizierten Einflussfaktoren werden die Mittelwerte der Risikobereitschaft in Form des gewählten Einsatzes analysiert. Das Vergleichen in einem sozialen Kontext bewegte die Spieler dazu, im Durchschnitt ein Risiko von 3,17 einzugehen, wohingegen der fehlende soziale Kontext lediglich zu einer Risikobereitschaft von 1,91 führte. Spieler, welche

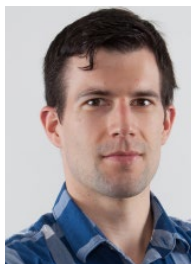
nach oben verglichen wurden, waren bereit, ein Risiko von 3,43 auf sich zu nehmen, während die Risikobereitschaft bei einem Vergleich nach unten mit 2,89 deutlich tiefer lag. Der Einfluss von Social Comparison auf die Risikobereitschaft ist klar gegeben.

Die Verhaltensänderung basiert jedoch nicht ausschliesslich auf der Richtung des Vergleiches, sondern auch auf der Reihenfolge der Vergleichsrichtungen. Der stärkste Effekt konnte bei einem Wechsel von der Gewinn- in die Verlustsituation beobachtet werden. Probanden, welche zuerst nach unten verglichen wurden, spielten im anschließenden Vergleich nach oben risikoreicher ($\bar{R}=3,569$) als solche Spieler, welche von Beginn an nach oben verglichen wurden ($\bar{R}=3,293$).

Neid verstärkt die Effekte auf die Risikobereitschaft entlang allen Ausprägungen von Social Comparison. Neidische Spieler, welche zuerst nach unten und anschliessend nach oben verglichen wurden, spielten im Vergleich nach oben mit durchschnittlich 0,978 mehr Einsatz als Spieler, die sich von Beginn an in der Verlustsituation befanden.

Es kann festgehalten werden, dass die Risikobereitschaft durch Social Comparison deutlich beeinflusst wird, aber der Einfluss nebst dem Resultat des Gegenspielers auch von Neid sowie von der Reihenfolge der Vergleichsrichtungen abhängig ist.

Information Overload – Produktivitätssteigerung in der Wissensarbeit



DIPLOMAND

Simon Gisler

DOZENT

Dr. Stefan Koruna

Wissensarbeitende sind zunehmend durch die Flut an Information und informationsbedingte Unterbrechungen in ihrer Tätigkeit eingeschränkt. Dieser Information Overload hat nicht nur negativen Einfluss auf das Wohlbefinden der Angestellten, sondern auch auf die Produktivität von ganzen Organisationen. In dieser Arbeit wird deshalb untersucht, welche betriebswirtschaftlichen Massnahmen Wissensarbeitende und Organisationen ergreifen können, um Information Overload zu bekämpfen und so die Produktivität in einem zunehmend kompetitiven Umfeld zu steigern.

Zur Beantwortung dieser Frage werden Ursachen von Information Overload theoretisch identifiziert und den Kategorien Organisationsgestaltung, Informationsmerkmale, persönliche Eigenschaft, Aufgaben- und Prozessgestaltung sowie Informations- und Kommunikationstechnologie zugeordnet. Die Ursachen führen zu negativen Auswirkungen auf die Produktivität, welche ansatzweise monetär beziffert werden. Der ebenfalls literaturbasiert erarbeitete Massnahmenkatalog gegen Information Overload wird in die gleichen Kategorien wie die Ursachen unterteilt, ihnen gegenübergestellt und hinsichtlich Effektivität bewertet. In einem Fallbeispiel werden die theoretischen Resultate mit der Praxis verknüpft und weitere Erkenntnisse erarbeitet. Hierzu dient die Analyse des Informationsverhaltens der Organisationseinheit eines international tätigen schweizerischen Unternehmens.

Aus den Erkenntnissen aus Theorie und Praxis ergeben sich Handlungsempfehlungen für Individuen und Organisationen. Eine organisationsweite Informationsstrategie wurde dabei als Grundvoraussetzung zur Bekämpfung von Information Overload identifiziert. Basierend auf einer sol-

chen Strategie sind die als Erfolg versprechend bewerteten Massnahmen innerhalb von Organisationen zu operationalisieren. Die Informationsstrategie soll auch Anreize setzen, um Wissensarbeitende zu motivieren, ihr individuelles Informationsverhalten zu optimieren. Für die im Fallbeispiel untersuchte Organisationseinheit wird in einer spezifischen und praxisnahen Handlungsempfehlung formuliert, wie sie mit einer Reduktion der Informationskanäle, Verhaltensänderungen bei Vorgesetzten, Schulungen, dem Einsatz von Informationsspezialisten und dem Optimieren von Push-Benachrichtigungen Information Overload reduzieren kann.

Für zukünftige Arbeiten können die identifizierten Ursachen und Gegenmassnahmen als Ausgangslage dienen, um deren Einflüsse auf die Produktivität statistisch zu berechnen und so eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse zu erstellen. Anhand einer solchen Analyse ist es möglich, Massnahmen gegen Information Overload auch hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit zu bewerten.

Open Innovation im produzierenden Gewerbe – Handlungsempfehlungen für KMU



DIPLOMAND

Elias Hofmann

DOZENTIN

Dr. Helen Vogt

Die Globalisierung, verkürzte Produktlebenszyklen und die Zunahme an ausländischen Low-Cost-Anbietern intensivieren den Wettbewerbsdruck und stellen Schweizer Unternehmungen im produzierenden Gewerbe vor neue Herausforderungen. Daher sind neue Wege zur Stärkung der Innovationsfähigkeit gefragt. Ein Trend, welcher seit zehn Jahren hauptsächlich bei Grosskonzernen beobachtet wurde, erscheint als mögliche Antwort auf diese Herausforderungen: die Öffnung des Innovationsprozesses und die aktive Nutzung externer Wissensquellen zur Erhöhung der unternehmenseigenen Innovationsfähigkeit.

KMU prägen die Schweizer Unternehmenslandschaft. Doch ihre Innovationsfähigkeit wird oft durch mangelnde finanzielle Ressourcen und beschränktes Humankapital gehemmt. Vor diesem Hintergrund untersucht diese Bachelorarbeit, in welcher Weise KMU im produzierenden Gewerbe von einem offenen Innovationsansatz in der Produktentwicklung Gebrauch machen können. Neben unternehmensinternen Anforderungen und Fähigkeiten werden konkrete Methoden aufgezeigt, die zur Erhöhung des Innovationspotenzials in KMU verhelfen.

Die Arbeit basiert auf einem umfassenden Literaturstudium, welches eine fundierte Betrachtung der Themengebiete «Innovationsmanagement» und «Open Innovation» ermöglicht und den aktuellen Forschungsstand widerspiegelt. Sechs Tiefeninterviews mit explorativem Charakter dienen zur Untersuchung von Unternehmungen des produzierenden Gewerbes, welche offene Innovationsstrategien verfolgen. Die Beantwortung der Forschungsfragen basiert auf den Erkenntnissen der qualita-

tativ-empirischen Untersuchung sowie den literaturbasierten Konzepten und Positionen.

Den KMU stehen verschiedene Anwendungsmethoden zur Verfügung. Aufgrund des engen Kundenverhältnisses erweist sich die Kundenintegration als sehr erfolgversprechende Methode. Crowdsourcing dient als kostengünstiges Instrument, um in kurzer Zeit eine Vielzahl an Ideen zu generieren. Cross-Industry-Innovation ermöglicht die Erschliessung neuer Geschäftsfelder. Um die Anforderungen für Open Innovation zu erfüllen, sind entsprechende Rahmenbedingungen auf normativer, strategischer und operativer Ebene zu schaffen. Einer offenen Unternehmenskultur, welche Kreativität zulässt, kommt die grösste Wichtigkeit zu. Die Schaffung eines strukturierten Innovationsprozesses ist ein weiteres Essential.

Die Untersuchung zeigt, dass die Verfolgung einer offenen Innovationsstrategie heutzutage als Prämisse für weiteres Wachstum zu betrachten ist. Die Erkenntnisse basieren auf subjektiven, unternehmensspezifischen Sichtweisen und lassen sich deshalb nicht generalisieren. Sie sind jedoch als Handlungsorientierung für die Implementierung von Open Innovation zu verstehen. Die Befunde verweisen auch auf Schwächen der KMU in der Kommerzialisierungsphase. Folglich sind in konsekutiven Forschungsarbeiten konkrete Methoden und Möglichkeiten zu evaluieren.

Smartphone-Gigant China



DIPLOMAND

David Högger

DOZENT

Dr. Markus Braun

Der weltweite Absatz von Smartphones hat jahrelang hohe zweistellige Wachstumsraten verzeichnet. Inzwischen zeigen sich in Marktgebieten wie Westeuropa und neuerdings China erste Sättigungserscheinungen. Die Wachstumsraten sind daher in vielen Marktregionen rückläufig, was auf die zunehmende Marktdurchdringung zurückzuführen ist. In der Vergangenheit haben die derzeitigen globalen Marktführer Samsung und Apple stark vom Smartphone-Boom profitiert und konnten ihre Geräte zu überdurchschnittlich hohen Preisen absetzen. Nun treten jedoch immer mehr aufstrebende chinesische Smartphone-Hersteller im global hart umkämpften Markt in Erscheinung. Diese Markteintritte führen zu einer erheblichen Erhöhung des Wettbewerbsdrucks innerhalb der Branche.

Diese Arbeit untersucht, ob die Produkte aufstrebender chinesischer Smartphone-Hersteller eine ernst zu nehmende Bedrohung für die derzeitigen globalen Marktführer sind. Es wird systematisch analysiert, inwiefern sie eine Gefährdung darstellen. Dazu erfolgt nach einer detaillierten Analyse des globalen Smartphone-Marktes, bei der ebenfalls die führenden chinesischen Smartphone-Hersteller identifiziert werden, eine umfassende Analyse der Branchenstruktur. Anschliessend wird die Geschäftsstrategie der derzeitigen Marktführer Samsung und Apple sowie ihrer chinesischen Herausforderer Xiaomi, Huawei und Lenovo analysiert und interpretiert und basierend darauf eine Einschätzung für die Zukunft abgeleitet. Der Beantwortung der Fragestellung liegt eine umfangreiche Literaturrecherche zugrunde. Für die Durchführung der Analysen wird zudem auf bewährte Modelle wie die Five Forces von Porter und den Strategy Diamond von Hambrick und Fredrickson zurückgegriffen.

Die Analyse des Marktes, der Wettbewerbskräfte innerhalb der Branche und der einzelnen Geschäftsstrategien zeigt, dass die Produkte aufstrebender chinesischer Smartphone-Hersteller eine ernst zu nehmende Bedrohung für die derzeitigen globalen Marktführer sind. Die grösste Gefährdung geht dabei von den chinesischen Anbietern Huawei, Lenovo und Xiaomi aus, da diese über eine gute Marktstellung in wachstumsstarken Schwellenländern verfügen, sich auf eine solide Basis in ihrem Heimmarkt abstützen können und zudem eine tiefe Kostenstruktur aufweisen. Aufgrund der unmittelbaren Bedrohungslage durch die neue Konkurrenz ist für Samsung eine sofortige Strategieanpassung erforderlich. Es empfiehlt sich, dass Samsung sich über die Etablierung eines eigenen Ecosystems differenziert, um dadurch neue Ertragsquellen zu erschliessen, und dass es sich den Trend des Internets der Dinge zunutze macht. Im Gegensatz dazu ist die Marktstellung von Apple kurzfristig nicht gefährdet, langfristig hingegen sehr wohl. Die Analyseergebnisse zeigen, dass bereits erste Konkurrenten die Erfolgsstrategie von Apples Ecosystem replizieren. Aufgrund des in Zukunft absehbaren Kampfes der Ecosysteme ist Apple zu empfehlen, sein Ecosystem anderen Smartphone-Herstellern zugänglich zu machen, um eine kritischere Grösse zu erreichen und das beträchtliche Ertragspotenzial seiner Plattform besser auszuschöpfen.

Sharing – Geschäftsmodelltypen von heute



DIPLOMAND

Ardian Huruglica

DOZENT

Prof. Dr. Adrian W. Müller

Durch verschiedene Wechsel im Konsumverhalten der Menschen ist das Teilen jahrzehntelang etwas in den Hintergrund geraten. Angesichts des beobachteten Wertewandels und neuer technologischer Möglichkeiten ist allerdings ein Zurückkehren der Menschen zum Teilen festzustellen. Dieser Wandel, der zu einem Trend unter dem Begriff Sharing geführt hat, lässt für Unternehmen völlig neue Märkte entstehen. Doch wie können Unternehmen diesen Sharing-Trend und die daraus neu entstehenden Marktchancen aufgreifen?

Diese Bachelorarbeit setzt an dieser Fragestellung an und verfolgt das Ziel, die in der heutigen Zeit bestehenden Sharing-Geschäftsmodelltypen auszuarbeiten. Des Weiteren deckt diese Arbeit die Vor- und Nachteile, aber auch mögliche erfolgskritische Faktoren der jeweiligen Ausprägungen der verschiedenen Geschäftsmodelltypen auf.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit stützen sich auf Literaturrecherchen, eine fundierte Internetrecherche und Experteninterviews. In einem ersten Schritt werden theoretische Grundlagen zum Begriff Sharing und zu Geschäftsmodellen erläutert. Anschliessend ermöglicht die Analyse bestehender Geschäftsmodelle mithilfe eines Clustering-Prozesses die Ausarbeitung von Geschäftsmodelltypen. Repräsentativ für die jeweiligen Geschäftsmodelltypen wird ein Mustermodell anhand des Business Model Canvas beschrieben. Aus den Merkmalen und unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Geschäftsmodelltypen wird ein morphologischer Kasten erstellt, welcher die Gestaltungsmöglichkeiten eines Sharing-Geschäftsmodells aufzeigt. Anschliessend folgt eine Erläuterung der Vor-

und Nachteile, aber auch der erfolgskritischen Faktoren der identifizierten Ausprägungen.

Sharing-Geschäftsmodelle basieren auf den heute bestehenden technologischen Errungenschaften und entstehen dadurch, dass Personen ihr Eigentum teilen, ein Gut oder ein Teilstück davon gemeinsam benutzen oder einen Pool an Gegenständen nacheinander nutzen. Anhand dieser Sharing-Grundgedanken und anderer Merkmale konnten insgesamt sechs Geschäftsmodelltypen identifiziert werden, welche verschiedene Ausprägungen aufweisen.

Es zeigt sich, dass die Vor- und Nachteile, aber auch die Erfolgsfaktoren dieser Ausprägungen im direkten Zusammenhang stehen mit Kundenbedürfnissen, Kundengewinnung, Kundenbindung, Bereitstellung des Angebotes, Produktqualität, Benutzerfreundlichkeit, benötigten Investitionen und finanzieller Planungsfähigkeit.

Unternehmen sollten sich somit dessen bewusst sein, dass jede Entscheidung für eine der identifizierten Ausprägungen ihre Vor- und Nachteile besitzt und direkte Auswirkungen auf die dazu notwendigen Aktivitäten und Ressourcen und somit auch auf die anfallenden Kosten hat. Bevor jedoch Anpassungen im Geschäftsmodell vorgenommen werden, sollten Unternehmen sich bewusst sein, welche Kundensegmente bedient werden sollen und wo gegebenenfalls vorgängig rechtliche Fragen geklärt werden müssen.

Der E-Commerce in der Mietwagenbranche im Wandel



DIPLOMAND
Marco Kohler

DOZENTIN
Corinne Scherrer

Der Anteil an Online-Transaktionen und damit die Wichtigkeit des E-Commerce in der Mietwagenbranche nimmt stetig zu. Dabei nutzt bereits heute ein Grossteil der User die Vergleichsmöglichkeiten von Online-Buchungsportalen. Die Vergleichsportale intensivieren den Preisfokus und gestalten die Margen der Mietwagenanbieter volatiler. Das Aufkommen dieses Buchungsverhaltens mindert das Loyalitätsverhalten und steigert die Abhängigkeit von Buchungsportalen. Diese Entwicklung stellt die Investitionen in Loyalitätsprogramme bei Hertz infrage.

Die Bachelorarbeit untersucht, ob es für Hertz sinnvoll ist, mittels Loyalitätsaktivitäten auf das Aufkommen von Vergleichsportalen zu reagieren. Weiter setzt sich die Arbeit zum Ziel, sämtliche Touchpoints entlang des Buchungsprozesses zu definieren und dabei Segmente zu identifizieren, welche gegenüber Hertz loyale Grundzüge aufweisen.

Die Erkenntnisse der Analyse dienen als Basis für die künftigen Kommunikationsmassnahmen. Anhand einer umfassenden Sekundärforschung wurde die Customer Journey für den klassischen Buchungsprozess über die Hertz-Website erstellt. Dabei wurde die Customer Journey in die Phasen des Purchase Funnel sowie des Google «Zero Moment of Truth» unterteilt. Anhand einer quantitativen Online-Befragung wurden die Vergleichsportale in die klassische Hertz Customer Journey eingeordnet. Die erhobene Stichprobe wurde auf systematische Unterschiede zwischen bereits bestehenden Loyalitätsprogramm-Mitgliedern und Nichtmitgliedern geprüft. Mittels Chi2-Tests wurde weiter nach systematisch unterschiedlichen Segmenten geforscht.

Aufgrund der Zuteilung der individuellen Marketingaktivitäten in die Customer Journey wurde jede Phase mit einer Potenzialanalyse sowie den entsprechenden Marketingausgaben belegt. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine effizientere Verteilung der finanziellen Ressourcen im Sinne des Kauftrichters. Die Erkenntnisse aus der empirischen Umfrage bestätigen, dass Loyalitätsprogramm-Mitglieder bereits auf Suchmaschinen sowie durch die gesamte Customer Journey loyale Grundzüge gegenüber Hertz aufweisen. Des Weiteren konnten Zusammenhänge zwischen den Alterssegmenten und den Fahrzeugkategorien nachgewiesen werden.

Die Erkenntnisse aus der Customer-Journey-Analyse sowie der empirischen Umfrage bestätigen, dass Investitionen in Loyalitätsprogramme ein effektives Instrument zur langfristigen Kundenbindung darstellen. Um künftig auch preissensitive Kunden von einer Abwanderung abzuhalten, ergaben sich spezifische Handlungsempfehlungen für die Integration des Loyalitätsprogrammes in vorgelagerte Phasen. Aufgrund der Umfrageergebnisse konnten zudem Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Fahrzeuge formuliert werden, welche künftig auf Online-Vergleichsportalen angeboten werden sollten. Dabei sollten Fahrzeuge, bei welchen die Dienstleistungsqualität im Fokus der Transaktion steht, nicht über Vergleichsportale vertrieben werden. Abschliessend liefern die Erkenntnisse der Arbeit eine Antwort auf den Hertz-internen Trade-off zwischen den Investitionen für Loyalitätsprogramme und den Angeboten auf Vergleichsportalen.

Bindungswirkung des Beschwerdemanagements in der Kundenbeziehung



DIPLOMANDIN

Adriana Krasnici

DOZENT

Dr. André Lucas

Das Beschwerdemanagement wird in der Literatur häufig diskutiert und bildet einen zentralen Bestandteil der Kundenbetreuung. Die damit verbundene Möglichkeit zur Steigerung der Kundenloyalität und zur Senkung der Fehlerkosten stellt für Unternehmen eine Möglichkeit zur Steigerung der Gewinn- und Wettbewerbsfähigkeit dar. Die globale Zielsetzung des Beschwerdemanagements definiert sich in der Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit und der Minimierung der negativen Folgen aufgrund von Unzufriedenheit. In der Theorie lässt sich der positive Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Wiederkauf mehrfach erklären und beweist somit die Wichtigkeit der Kundenbindungsstrategie. Die Wettbewerbsintensität hat ebenfalls dazu beigetragen, dass aus heutiger Sicht das Kundenbindungsmanagement als Gesamtaktivität betrachtet wird, und zur Einsicht geführt, dass Beschwerdemanagement zur Minimierung der Kundenverluste führen kann.

Diese Arbeit befasst sich mit dem Einfluss des Beschwerdemanagements auf die Kundenbindung. Dabei wurden die drei Hauptthemen Beschwerdemanagement, globale Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als einzelne Komponenten betrachtet und sowohl in der Theorie als auch im empirischen Teil ausführlich beschrieben. Um die jeweilige Einflussnahme der einzelnen Komponenten zu analysieren, wurden Daten eines Schweizer Finanzdienstleistungsunternehmens untersucht und ausgewertet.

Die umfassende Literaturrecherche bildete die Grundlage der Arbeit. Aufgrund des Umfangs der drei Themen erfolgte schon frühzeitig eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes. Die Auswertungen wurden auf die bereits

erwähnten Komponenten ausgerichtet und bilden die Basis für den Vergleich von Theorie und Praxis. In einem letzten Schritt wurden Handlungsempfehlungen aus dem Vergleich abgeleitet und aufgezeigt. Diese sollen dem Forschungspartner als Basis für allfällige Optimierungen dienen.

Die Analysen zeigen, dass der Forschungspartner bereits sehr viele Ansätze des Beschwerdemanagements verfolgt und die Prozesse fest in seinem CRM-System implementiert hat. Des Weiteren machen die Auswertungen sichtbar, dass die Beschwerdezufriedenheit sehr eng an das Entschädigungsverhalten des Forschungspartners geknüpft ist und ein Entgegenkommen der Unternehmung zu einen die Zufriedenheit leicht erhöht und zum anderen die Unzufriedenheit massiv abbaut. Die Kundenbefragung des Forschungspartners belegt, dass die Wiederkaufswahrscheinlichkeit steigt, je zufriedener der Kunde mit der Beschwerdebearbeitung war.

Die Auswertung der Daten bestätigt den Zusammenhang zwischen Beschwerdemanagement und Kundenbindung. Da sich die Literatur hauptsächlich mit dem positiven Zusammenhang befasst, könnte in einer weiterführenden Forschung der Kundenverlust aufgrund fehlenden Beschwerdemanagements erforscht und somit die Wichtigkeit des Beschwerdemanagements noch unterstrichen werden.

Einfluss des Fehlverhaltens der Fans auf das Image des Schweizer Fussballs



DIPLOMANDIN

Katjuscha Ledermann

DOZENT

Marcel Hüttermann

Die höchste Fussballliga der Schweiz, die Raiffeisen Super League, lockt jährlich über eine Million Menschen in die Fussballstadien. Die Zuschauermasse stellt eine heterogene Gruppe einzelner Individuen dar, welche aufgrund unterschiedlicher Motive die Spiele besuchen. Während die einen ein friedliches und spannendes Fussballspiel erleben wollen, nutzen andere dieses, um ihr Aggressions- und Gewaltpotenzial auszuleben. Seit über 40 Jahren ist die Schweiz mit der Problematik dieser sich falsch verhaltenden Fussballfans konfrontiert. Auch heute sind die negativen Begleiterscheinungen und Begriffe wie Gewalt, Ausschreitungen und pyrotechnische Gegenstände kaum mehr aus dem Fussballsport wegzudenken.

Diese negativen Begleiterscheinungen der sich falsch verhaltenden Fans können sich negativ auf das Image des Schweizer Fussballs und das Image des betroffenen Vereins auswirken. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, dies zu beweisen. Auf der einen Seite wird untersucht, ob sich das Fehlverhalten der Fans negativ auf den Schweizer Fussball im Allgemeinen auswirkt. Zudem verfolgt die Arbeit das Ziel, herauszufinden, ob konkret der FC Zürich aufgrund des Fehlverhaltens der eigenen Fans einen Imageverlust erleidet. Der FC Zürich ist ein Verein der Raiffeisen Super League, welcher selbst mit dem negativen Verhalten der Fans konfrontiert ist. Ein weiteres Ziel stellt die Ausarbeitung möglicher Kommunikationsmassnahmen zur Imagestärkung und -verbesserung für den FC Zürich dar.

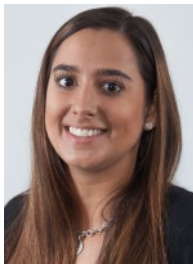
Das Fundament der Arbeit bildet eine ausführliche Literaturrecherche. Diese beschreibt die Fanlandschaft und Fankultur der Schweiz und zeigt die Wichtigkeit eines positiven Images für Sportvereine auf. Weiter zeigt die Arbeit die

Notwendigkeit kommunikativer Massnahmen zur Imagestärkung oder -verbesserung auf. Ein qualitatives Interview gibt Aufschluss über die aktuelle Situation und die aktuellen Herausforderungen der Fanproblematik in der Schweiz. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird eine quantitative Untersuchung in Form einer Online-Befragung eingesetzt. Gemeinsam mit den theoretischen Grundlagen ergeben sich schlussendlich geeignete Handlungsempfehlungen für den FC Zürich zur Imagestärkung und -verbesserung.

Die Analyse bestätigt, dass der Schweizer Fussball und der FC Zürich aufgrund des Fehlverhaltens der Fans einen starken Imageverlust erleiden. Sie beweist zudem, dass der FC Zürich im Vergleich zu anderen Vereinen im Schweizer Fussball als gefährlicher, gewalttätiger, aggressiver und unsicherer wahrgenommen wird. Dies impliziert, dass der FC Zürich deutlich vom Problem der sich falsch verhaltenden Fans betroffen ist, was die Notwendigkeit geeigneter Kommunikationsmassnahmen steigert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich falsch verhaltende Fussballfans und deren negative Begleiterscheinungen auch zukünftig noch ein Bestandteil des Schweizer Fussballs sein werden. Deshalb ist es für den FC Zürich essenziell, mittels geeigneter Kommunikationsmassnahmen das Image bei den jeweiligen Zielgruppen zu stärken, um den Unternehmenserfolg langfristig und nachhaltig zu sichern.

Die positive Wirkung von Storytelling auf die Produktbewertung



DIPLOMANDIN

Camila Lee

DOZENT

Prof. Dr. Jürg J. Hari

Das Erzählen von Geschichten liegt in der menschlichen Natur. Ein Alltag ohne eine Geschichte ist kaum vorstellbar. Vorzufinden ist diese Kommunikationsart in allen Lebensbereichen. Sei es in einem Gespräch unter Freunden oder beim Lesen eines Zeitungsartikels – bei genauer Betrachtung steckt unser alltägliches Leben voller Geschichten. So hat sich diese Kommunikationsart der Informationsüberlieferung und -speicherung über Jahrzehnte, Kulturen und Altersgruppen hinweg bewährt.

Doch Erzählungen dienen nicht nur der Überlieferung von Werten, Wissen und Lehren, eine gut erzählte Geschichte vermag unsere Überzeugungen sowie unser Verhalten zu verändern. Die Transportation Theory von Green und Brock (2000) liefert zentrale Erklärungen für die hinter der persuasiven Kraft des Geschichtenerzählens liegenden mentalen Wirkmechanismen sowie Verarbeitungsprozesse.

Um das Instrument der Geschichtenerzählung als Erfolg versprechende Marketingstrategie umsetzen zu können, ist das Verständnis dieser Transportation Theory mit ihrem Transportmechanismus und ihren Erfolgsfaktoren Voraussetzung. Aus diesem Grund übernimmt in dieser Arbeit die Theorie des «Eintauchens in die narrative Welt einer Geschichte» eine zentrale Rolle.

Die empirische Untersuchung der positiven Wirkung von Storytelling auf die Produktbewertung erfolgte durch ein Experiment mit $n = 60$ Probanden. Die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurde am Beispiel eines Alnatura-Biobrottes durchgeführt. Die Ergebnisse aus den statistischen Auswertungen zeigen, dass die positive Produktbewertung auf die Geschichte zurückzuführen war.

Vor diesem Hintergrund lässt sich folgern, dass narrative Werbebotschaften mit hohem Transportation-Potenzial den Konsumenten tatsächlich in seiner Einstellung gegenüber dem Produkt, also in dessen positiver Bewertung, zu beeinflussen vermögen. So spiegelt sich dies dann auch in seinem Wahlverhalten und schliesslich in der Kaufabsicht wider.

The Untapped Potential of the Vietnamese Agricultural Insurance Sector



GRADUATE

Bich Ngoc Nguyen

SUPERVISOR

Matthias Erny

Insurance and economic growth are empirically proven to have a positive causal relationship as insurance reduces the impact of uncertainties. Hence insurance strengthens the confidence of individuals and corporations to enter advancing, innovative activities, which are always attached to some kinds of risk. Many developing countries are strongly dependent on the agricultural sector as key provider of employment and food. It is also instrumental in the effective reduction of poverty. Yet the agricultural sector is very vulnerable to adverse events. Agricultural countries are prone to natural disasters, often causing great damage affecting people as well as private and public assets. Agricultural insurance can be used to complement other risk management efforts as a pre-disaster risk financing measure but demand for this risk transfer tool is miniscule in developing countries.

Taking the case of Vietnam and its rice farming sector as an example, the aim of this Bachelor's thesis was to analyze why the demand for agricultural insurance is so low, despite a public-private partnership pilot scheme which was conducted from 2011-2013. The findings were translated into actionable recommendations to the Vietnamese government and the local insurance industry for more effective demand stimulation.

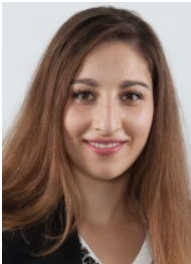
Reports and studies by development agencies and other institutions on building insurance markets in developing countries served as the literature that was reviewed for this thesis. The five-step consumer decision-making process and consumer behavior in the insurance sector complete the theoretical review. The main insights were used to create an analytical framework which combines optimal con-

ditions for a successful and sustainable insurance market. Evidence on the existent conditions in the Vietnamese market was found through secondary research while insights on the demand situation were collected through personal interviews with Vietnamese rice farmers and local insurance experts.

In Vietnam, the market and industry settings are favorable for offering agricultural insurance. The government is keen about improving agricultural production and making its farmers more resilient against the severe consequences of adverse events. It was found that effective demand stimulation is key for a sustainable and successful development of the agricultural insurance sector. Due to limited risk assessment, the rice farmers are unable to appreciate the whole array of risks or the need for risk transfer. As a result, the demand for insurance is absent. Private and public efforts are needed to educate the farmers extensively on the benefits of insurance and on defining comprehensive risk management strategies, in particular with regards to weather-related risks. The key stakeholders of the insurance market, namely consumers and the public and private sector are shaping market conditions in different ways but are highly intertwined.

The findings of this thesis are applicable to other developing countries where farmers' literacy with regard to risk management is basic and short-term oriented. Increasing their understanding will enhance their resilience and ultimately help them to break out of the perpetual poverty trap.

Der Einfluss von Storytelling auf die Produktwahrnehmung der Konsumenten



DIPLOMANDIN

Francesca Ricciardi

DOZENTIN

Bettina Gehring

Storytelling gilt als Urform der menschlichen Kommunikation und dient als effizientes Instrument, komplexe Informationen gehirngerecht zu verpacken und weiterzugeben. Die unternehmerische Nutzung von Storytelling hatte ihren Ursprung 1996 am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Damals erkannte ein Forschungsteam, dass sich Storytelling für die Dokumentation von Lernprozessen eignet. Heutzutage verwenden Unternehmen die Aussagekraft von Erzählungen aber nicht nur für die Wahrung von Wissen, sondern nutzen sie für unterschiedliche Einsatzgebiete, wie beispielsweise im Change Management oder für die Personalentwicklung.

Im Gegensatz zur Unternehmensperspektive wurde die Kundenperspektive bisher kaum untersucht. Diese Arbeit befasst sich daher mit der Frage, wie Storytelling die Produktwahrnehmung der Konsumenten beeinflusst. Darunter subsumieren sich die Auswirkung narrativer Kommunikation auf die Einstellung zum Produkt sowie die Überprüfung, ob unterschiedliche Produkt-Involvements zu differenzierten Ergebnissen führen. Einen weiteren Aspekt des Storytellings stellt die Transportationstheorie dar, die ebenfalls einen Einfluss auf die Produktwahrnehmung beschreibt.

Grundlage dieser Arbeit ist eine experimentelle Untersuchung in Form einer Online-Befragung. Um die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu analysieren, wurden Produktbeschreibungen für zwei unterschiedliche Produkte entwickelt, welche sich im Grad des Involvements unterscheiden (funktionales Produkt und emotionales Produkt). Die Wirkung des Storytellings wurde durch die manipulierte und unabhängige Variable der Produktbeschreibung getestet.

Die Versuchsgruppe bewertete die Produkte anhand der narrativen Beschreibung, wohingegen die Kontrollgruppe die informative Beschreibung zur Beurteilung erhielt.

Aus der Untersuchung geht hervor, dass die narrative Beschreibung die Produktwahrnehmung beider Produkte verbesserte. Weiter wurde die Einstellung für das funktionale Produkt signifikant verbessert. Für das emotionale Produkt ist dies nicht gelungen. Folglich kann davon ausgegangen werden, dass der Einfluss von Storytelling auf die Einstellung zum Produkt von der Produktkategorie abhängt. Welche Produktkategorie für die Produktwahrnehmung hauptsächlich von Bedeutung ist, konnte in dieser Forschungsarbeit nicht eruiert werden. Bezüglich der Transportation konnten keine neuen Erkenntnisse erlangt werden, da die Experimentalgruppen von den Beschreibungen nicht absorbiert wurden.

Die Resultate zeigen, dass Unternehmen die Produktwahrnehmung bzw. die Einstellung der Konsumenten zum Produkt durch den Einsatz von Storytelling positiv beeinflussen können. Das Storytelling bietet den Unternehmen die Möglichkeit, ihre Werte den Konsumenten klarer zu vermitteln. Der Einfluss der Produktkategorie und der Transportation auf die Resultate muss aber weiter erforscht werden. Den Unternehmen wird empfohlen, sich mit ihrer Zielgruppe auseinanderzusetzen, damit eine ansprechende Geschichte entsteht und die gewünschte Wirkung eintritt.

Kontinuierliche Verbesserung bei der Zürcher Kantonalbank



DIPLOMAND
Reto Schlegel

DOZENT
Edgar Heim

Die Bankenbranche der Schweiz befindet sich seit einiger Zeit in einem tief greifenden Strukturwandel. Neue nationale und internationale Regulierungsmassnahmen, die Forderung nach mehr Transparenz, eine Weissgeldstrategie bei der grenzüberschreitenden Vermögensverwaltung sowie Steuerstreitigkeiten sind nur einige Faktoren, die den Wandel vorantreiben. Zusätzlich nimmt der Wettbewerbsdruck in der Branche stetig zu. Als Folge davon sehen sich die Finanzinstitute einerseits mit sinkenden Erträgen und andererseits mit steigenden Kosten konfrontiert. Deshalb arbeiten derzeit sämtliche Schweizer Banken daran, ihre Profitabilität mit diversen Massnahmen nachhaltig zu sichern und gegebenenfalls wieder zu steigern. Unter anderem haben die Banken gemerkt, dass sie dazu ihre Prozesse und Abläufe effizienter und effektiver gestalten müssen. Dabei haben einige Finanzinstitute begonnen, sich an der produzierenden Industrie zu orientieren, da diese über viel Erfahrung und die entsprechenden Methoden wie Kaizen, Six Sigma oder Total Cycle Time verfügt, um die Prozesse kontinuierlich zu optimieren.

Auch eine grössere Kantonalkbank ist den Auswirkungen dieses Strukturwandels ausgesetzt und versucht ebenfalls, ihre Profitabilität mit diversen Massnahmen zu steigern. Jedoch hat die Bank das Potenzial der oben geschilderten Methoden aus der Industrie noch nicht vollumfänglich erkannt. Mit dieser Erkenntnis konfrontiert, hat ein Marktgebietsleiter für Firmenkunden sofort grosses Interesse an einem auf seine Abteilung zugeschnittenen Konzept für die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und Abläufe gezeigt. In der vorliegenden Arbeit wird dieses Interesse aufgegriffen und ein entsprechendes Konzept, das im Rahmen eines Pilotprojekts getestet werden könnte, erstellt.

Dazu klären zuerst Interviews mit dem Marktgebietsleiter, den Mitarbeitenden und Führungskräften die Ist-Situation bezüglich Verbesserungswesen in der entsprechenden Abteilung sowie die Rahmenbedingungen und Anforderungen an das Konzept. Danach erfolgt auf Basis der aktuellen Literatur, unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Vorgaben des Sponsors hinsichtlich des Konzepts, die Ermittlung einer passenden Methode für die kontinuierliche Verbesserung der Effizienz und Effektivität. Anschliessend werden ebenfalls mithilfe der Literatur Grundlagen und Funktionsweise der ausgewählten Methode beschrieben. Zusätzlich liefern Experteninterviews umfangreiches Knowhow aus der Praxis. Diese Vorgehensweise schafft eine fundierte Grundlage aus theoretischem und praktischem Wissen für die Ausarbeitung eines passenden Konzepts.

Zum Schluss der Arbeit erfolgt eine kritische Würdigung des entworfenen Konzepts und es wird ein Ausblick über die Punkte gemacht, welche zwingend zu berücksichtigen sind, damit das Konzept im Rahmen eines Pilotprojekts erfolgreich implementiert und getestet werden kann.

Bier in PET und der Geschmack ist weg?



DIPLOMANDIN

Tanja Schuler

DOZENT

Prof. Dr. Jürg J. Hari

Konsumenten orientieren sich beim Produktkauf an visuell-ästhetischen Attributen, wodurch unter anderem der Verpackung eine grosse Bedeutung beigemessen wird. Die PET-Flasche als Verpackungsmaterial konnte sich im Getränkemarkt gut etablieren. So werden heute beispielsweise diverse Süssgetränke mit und ohne Kohlensäure, Wasser und Säfte in PET-Flaschen abgefüllt und verkauft. Die Tauglichkeit für den Biermarkt wird jedoch trotz fortschrittlicher Verpackungstechnologien von den Konsumenten angezweifelt, was zur Folge hat, dass kaum ein Detailhändler in der Schweiz Bier in PET im Sortiment anbietet. Dies wirft die Frage auf, warum Konsumenten eine Abneigung gegen Bier in PET-Flaschen haben, obwohl diese viele Vorteile mit sich bringen.

Diese Studie untersucht, ob PET-Flaschen verglichen mit Aluminiumdosen unterschiedliche Geschmackswahrnehmungen des Biers hervorrufen. Geprüft wurde dies im Rahmen eines Experiments. 72 Probanden wurden in eine Versuchs- und eine Kontrollgruppe aufgeteilt. Alle bekamen das Karlskrone-Bier aus der Dose in einem Becher zum Degustieren. Der Versuchsgruppe wurde anstelle der Aluminiumdose eine PET-Flasche hingestellt. Dadurch wurde den Probanden der Eindruck vermittelt, dass das getrunkene Bier aus der Plastikflasche stammt, obwohl sie eigentlich das Bier aus der Aluminiumdose zum Degustieren bekamen. Somit konnte die Auswirkung der Verpackung auf die Wahrnehmung der Probanden mittels Ausfüllen des Beurteilungsbogens untersucht werden.

Einerseits haben die Auswertungen ergeben, dass bei der Kontroll- und der Versuchsgruppe hinsichtlich ihrer Geschmacksbewertungen kein signifikanter Unterschied aus-

gemacht werden konnte. Andererseits konnte unter anderem ein systematischer Zusammenhang zwischen der Optik und der Gesamtbewertung des Biers nachgewiesen werden. Mit diesen und weiteren Erkenntnissen aus der Theorie wird dem Schweizer Biermarkt empfohlen, Bier vermehrt in PET-Flaschen zu etablieren. Des Weiteren wird geraten, auf die Optik viel Wert zu legen, da eine ansprechende Verpackung einen positiven Einfluss auf die Bewertung des Biers hat. Es gilt aber anzumerken, dass die Stichprobe für das durchgeführte Experiment keine Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zulässt.

Während sich diese Studie auf den Wahrnehmungsunterschied zwischen der Aluminiumdose und der PET-Flasche beschränkt, gibt es auf dem Markt weitere Verpackungsmaterialien für die Abfüllung von Bier. Um den Einfluss der Verpackung auf die Geschmackswahrnehmung vollständiger verstehen zu können, sind folglich weitere empirische Studien vonnöten.

Massnahmen zur Steigerung der Nutzung von Recommerce im Schweizer Markt. Empirische Analyse der Erfolgsfaktoren am Beispiel von Smartphones



DIPLOMAND

Mathias Stocker

DOZENT

Dr. Andreas Lucco

Die Schweizer Bevölkerung lebt insgesamt gut, was sich in einem hohen Ressourcenverbrauch und überdurchschnittlichem Abfallaufkommen widerspiegelt. Als Ergänzung zur mit der Revision des Umweltschutzgesetzes anvisierten Schliessung von Stoffkreisläufen bietet der Gebrauchtwarenhandel eine gute Möglichkeit, den ressourcenschonenden Konsum zu unterstützen.

Eine moderne Form des Gebrauchtwarenhandels stellt Recommerce dar, bei dem Gebrauchtwaren vom Händler zu einem automatisch berechneten Fixpreis auf eigenes Risiko angekauft und nach einer allfälligen Aufbereitung wieder verkauft werden. Gegenüber den weit verbreiteten Auktionsplattformen ergeben sich für die Konsumenten einige Vorteile in Form von geringerem Aufwand und höherer Sicherheit, welche zur vermehrten Wiederverwendung von Gebrauchtwaren führen könnten. Recommerce ist in der Schweiz allerdings noch wenig verbreitet und wurde auch von der Forschung bisher kaum beachtet.

Diese Bachelorarbeit untersucht, mit welchen Massnahmen die Nutzung von Recommerce in der Schweiz gesteigert werden kann. Im Fokus stehen Kauf und Verkauf von gebrauchten Smartphones. Zusätzlich zum Desk Research wurde eine Online-Befragung von Smartphone-Besitzern durchgeführt.

Ein Grossteil der Befragten erwarb das aktuell genutzte Smartphone bei einem Mobilfunkanbieter und ist gegenüber gebrauchten Smartphones skeptisch eingestellt. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass für viele der Befragten beim Kauf und Verkauf von gebrauchten Smartphones der Preis bei Weitem nicht das wichtigste Kriterium darstellt.

Beim Kauf sind für die Befragten sowohl eine sichere Gegenpartei als auch die Abgabe von Garantien und die Qualitätsprüfung durch den Händler wichtiger als der Preis. Beim Verkauf wurden ein geringer Zeitaufwand, eine sichere Gegenpartei und die vollständige Datenlöschung durch den Händler als wichtiger erachtet. Obwohl die erwähnten Kriterien, mit Ausnahme des Preises, bei Recommerce stärker ausgeprägt sind als bei Auktionsplattformen, haben nur 3,49% der Befragten bereits eine Transaktion mit einem Recommerce-Anbieter abgeschlossen. Mit 55,81% war sich eine Mehrheit der Befragten zudem gar nicht bewusst, dass es Recommerce gibt. Die Arbeit schlägt vier Massnahmen vor, die zu einer stärkeren Nutzung von Recommerce führen sollen. Erstens soll die Bekanntheit von Recommerce und den damit verbundenen Vorteilen erhöht werden. Zweitens sollen Kooperationen mit Mobilfunkanbietern den Konsumenten ermöglichen, gebrauchte Smartphones dort zu kaufen, wo auch die meisten Neugegeräte abgesetzt werden. Drittens soll die vollständige Datenlöschung durch den Händler mittels eines digital signierten Löscherichts bestätigt werden, um das Vertrauen in Recommerce zu erhöhen und damit das Interesse zu stärken. Die vierte Handlungsempfehlung richtet sich an den Staat und sieht eine Informationskampagne vor, die dem negativen Image von Gebrauchtwaren entgegenwirken soll.

Vom «Food Waster» zum «Food Lover»



DIPLOMANDIN

Livia Tanner

DOZENTIN

Verena Berger

In der Schweiz werden jährlich zwei Millionen Tonnen Lebensmittel weggeworfen. Bildlich dargestellt könnte damit eine Kolonne von Lastwagen in der Länge von Zürich bis Madrid gefüllt werden. Die Folgen sind weitläufig und beinhalten beispielsweise das Vorantreiben des Klimawandels, die Verschwendung von knappen Ressourcen, die Erhöhung der Lebensmittelpreise und folglich die Verschlechterung der Lebensbedingungen. Am meisten vermeidbare Lebensmittelabfälle fallen bei den Endkonsumenten an, die deshalb im Fokus dieser Arbeit stehen.

In dieser Bachelorarbeit wurde eine Massnahme entwickelt, um die Lebensmittelverschwendung auf Konsumentenstufe zu reduzieren. Als Zielgruppe dafür wurde die junge Schweizer Bevölkerung im Alter von 12 bis 17 Jahren definiert. Diese hat wenig Erfahrung in der Planung und Zubereitung von Mahlzeiten, ist jedoch reif genug, die Problematik zu verstehen. Deshalb soll ihr Verhalten bereits in frühen Jahren in die richtige Richtung, hin zu einem verantwortungsbewussten Umgang mit Lebensmitteln, gelenkt werden.

Als Grundlage der Arbeit diente eine Literaturrecherche zum aktuellen Stand von Food Waste in der Schweiz, zu den Auswirkungen und Gründen für Food Waste und zu den bereits eingeführten Massnahmen. Zusätzlich wurden mögliche umweltpsychologische Interventionsformen und deren Eignung für das Ziel dieser Arbeit analysiert. Um das Verhalten, den Wissenstand und die Einstellung der Jugendlichen in Bezug auf Food Waste in Erfahrung zu bringen, wurden 314 Sekundarschüler/-innen befragt. Dies ermöglichte auch, die Präferenzen

der Jugendlichen betreffend möglicher Massnahmen und Vermittlungsmethoden kennenzulernen.

Die Auswertung der Umfrage zeigt, dass die Jugendlichen das eigene Verhalten betreffend Lebensmittelverschwendung wenig reflektieren und beispielsweise die Situationen, in denen Lebensmittel weggeworfen werden, nicht bewusst wahrnehmen. Zusätzlich konnten die Schüler/-innen von elf gestellten Wissensfragen rund um das Thema Food Waste lediglich 50% richtig beantworten. Die konzipierte Massnahme soll diese Wissenslücken schliessen, das Bewusstsein für kritische Situationen schärfen und den Bezug zu Lebensmitteln verstärken. Als Umsetzungsorte bieten sich dabei die Sekundarschule und das Gymnasium an, da diese die letzte Bildungsstufe sind, in welcher alle Jugendlichen auf einem einheitlichen Wissensstand und als Kollektiv erreichbar sind.

Die Kombination von geeigneten Interventionsformen und Vermittlungsmethoden ergab ein Grobkonzept bestehend aus sechs Teilmassnahmen. Die Teilmassnahmen sollen im Rahmen von mehreren Projekttagen durchgeführt werden und beinhalten Rechercheaufgaben, ein Spiel, einen Film, einen Besuch auf dem Bauernhof mit Arbeitseinsatz, ein Experiment und eine Gruppenarbeit zur Anwendung von Tipps und Tricks bezüglich Food Waste. Durch den Einbezug von Vermittlungsmethoden, welche von Schülerinnen und Schülern bevorzugt werden, und eine Kombination verschiedener Interventionsformen kann eine hohe Akzeptanz bei den Jugendlichen erreicht und somit eine bleibende Verhaltensänderung bewirkt werden.

Gesundheitsmarketing – Cross Selling in Apotheken?



DIPLOMANDIN

Anna Tkacova

DOZENT

Dr. Roger Seiler

Der Gesundheitsmarkt ist ein stetig wachsender Zukunftsmarkt. Dieses Wachstum beinhaltet die steigende Nachfrage nach Arzneimitteln, was wiederum die Marktattraktivität für neue Mitbewerber erhöht. Damit steigt nicht nur der Wettbewerb, sondern auch der Kostendruck innerhalb des Gesundheitswesens. Diese makroökonomischen Trends und branchenspezifischen Treibkräfte führen zum Umbruch der Marktstrukturen und stellen neue Anforderungen an Fachgeschäfte. In Apothekenkreisen ist von «struktureller Revolution» die Rede. Der Wettbewerbs-, Preis- und Kostendruck ist immens. Es stellt sich die Frage, ob die Möglichkeit besteht, diesen Herausforderungen mit dem Cross Selling entgegenzuwirken. Zudem ist unklar, welche Möglichkeiten das Cross Selling bietet, um Kundenpotenziale auszuschöpfen, und welche Hindernisse während der Umsetzung entstehen können.

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen werden die Erfolgsfaktoren des Cross Selling anhand von branchenfremden Literaturquellen aufgezeigt und deren Bezug zu einem Apothekenbetrieb hergestellt. Eine qualitative Mitarbeitendenumfrage dient zur Messung der Cross-Selling-Bereitschaft der Mitarbeitenden. Zur Überprüfung des Cross-Buying-Potenzials der Kunden wurde eine Massnahme in Form eines Experimentes erarbeitet und in einer Apotheke umgesetzt. Parallel dazu mass ein Online-Feedbacktool am Point of Sale die Kundenzufriedenheit. Die Cross-Buying-Potenziale wurden mittels einer quantitativen Kundenumfrage, welche vor und während der Massnahme durchgeführt wurde, untersucht. Die ökonomischen Auswirkungen wurden mittels einer ERP-Auswertung eruiert. Die Ausarbeitung des Massnahmenpa-

kets basiert auf den gewonnenen Erkenntnissen sowie einer literaturgestützten Trendanalyse.

Die Resultate zeigen, dass Mitarbeitende einen entscheidenden Einfluss auf den Cross-Selling-Erfolg ausüben. Zudem hat sich die Cross-Buying-Bereitschaft der Zielwie auch der Kontrollgruppe als hoch erwiesen. Die Auswertung des ERP-Systems zeigt jedoch, dass trotz des vergleichbar höheren Kundenfrankens der Zielgruppe die Cross-Selling-Massnahme zu einem höheren relativen sowie absoluten Anstieg des Kundenfrankens der Kontrollgruppe geführt hat.

Daraus lässt sich schliessen, dass sowohl die hohe Cross-Buying-Bereitschaft der Kunden als auch die Kundenorientierung der Mitarbeitenden Möglichkeiten für das Unternehmen darstellen, weitere Kundenpotenziale mittels Cross Selling zu erschliessen. Nichtsdestotrotz könnte sich fehlende Mitarbeitermotivation als ein Hindernis herausstellen, das Cross Selling konsequent umzusetzen. Zur weiteren Untersuchung dieses Themas wird empfohlen, mittels empirischer Studien die Anreizsysteme zur Steigerung der Mitarbeitendenmotivation praktisch zu begleiten.

Betrugsbekämpfung bei Erwerbsunfähigkeitsleistungen



DIPLOMAND

Fabian Truog

DOZENT

Dr. André Lucas

Versicherungen sind aufgrund ihrer Natur anfällig für ungerechtfertigte Leistungseinforderungen. Seit der Schweizer Versicherungsmarkt Ende der 1990er-Jahre dereguliert wurde, bekam die Bekämpfung dieser missbräuchlichen Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen ein starkes Gewicht. In der Schweiz wurde die Bekämpfung des Versicherungsmissbrauchs (BVM) inzwischen bei praktisch allen im Markt tätigen Versicherungsgesellschaften institutionalisiert und gehört zum festen Bestandteil der Schadenprüfung. Bei Erwerbsunfähigkeitsleistungen präsentiert sich die Abwehr von ungerechtfertigten Leistungsansprüchen jedoch komplexer als bei Sach- und Haftpflichtversicherern. Oftmals gibt es keine deterministische Fallprüfung oder es existieren keine geeigneten Mittel, um einen Missbrauch beweisen zu können. Alle Versicherungsgesellschaften, die Erwerbsunfähigkeitsleistungen versichern, haben deshalb ein hohes Interesse daran, ihre Methoden in dieser Hinsicht zu verbessern. Profitieren werden davon letztlich auch die ehrlichen Kunden, da die Prämien aufgrund der tieferen Schadenkosten des Versicherers sinken.

Vor diesem Hintergrund untersucht diese Arbeit zunächst die heute bestehenden Instrumente der Betrugsbekämpfung. In einem weiteren Schritt werden anhand der Untersuchungsergebnisse Bereiche herausgearbeitet, in welchen durch bestimmte Massnahmen die Wirkung der BVM noch verbessert werden kann.

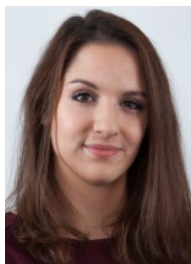
Die Arbeit baut auf einer breiten Literaturrecherche auf und dokumentiert den aktuellen Forschungsstand. Dabei wurde auf empirische Untersuchungen genauso wie auf juristische Fachliteratur zurückgegriffen. Es wurden des Weiteren

zwei Experteninterviews mit dem Leiter einer BVM-Abteilung sowie einem BVM-Servicedienstleister geführt, was die Verknüpfung von Theorie und Praxis ermöglicht. Eine Analyse von vier erkannten Missbrauchsfällen dient zur Prüfung der Erkenntnisse.

Die Arbeit zeigt, dass bei Erwerbsunfähigkeitsleistungen nicht so sehr einzelne Methoden zentral sind, sondern dass eine ganzheitliche Implementierung der BVM in die Unternehmung und die Sensibilisierung der Mitarbeiter über alle Abteilungen hinweg vonnöten ist. Um dies zu erreichen, ist das Commitment auf Managementstufe unabdingbar. Vor allem bei psychischen Leiden kann manchmal trotz grossen Mitteleinsatzes kein klares Ergebnis erzielt werden. Die Versicherung bei Erwerbsunfähigkeit unterscheidet sich in dieser Hinsicht wesentlich von Sach- oder Haftpflichtversicherungen.

Es wurde deutlich, dass betreffend Erwerbsunfähigkeitsleistungen in der Forschung noch Nachholbedarf besteht, vor allem auf empirischer Basis hinsichtlich des Verhaltens von Versicherten. Dies und ein verbesserter Datenaustausch zwischen den Versicherungsgesellschaften und Institutionen tragen zur Verbesserung bestehender Methoden bei. Regelmässiger Kontakt mit dem Kunden ist zudem eine wirksame Präventionsmassnahme. Die Arbeit konnte im Sinne einer Auslegeordnung den aktuellen Stand der BVM und deren Verbesserungspotenzial darstellen sowie Bereiche aufzeigen, in denen weitere Forschungsarbeiten ansetzen können.

Die Evaluation der internationalen Nachhaltigkeitskampagnen gegen die Vermüllung der Meere



DIPLOMANDIN

Valentina Vergallo

DOZENTIN

Senem Kavci

Die wachsende Bedrohung der Weltmeere durch Abfall ist omnipräsent. Abfall hat für den Menschen, die Tierwelt und die Natur viele schädliche Auswirkungen. Diese Umweltbelastung ist auf das Verhalten des Menschen zurückzuführen, welches von einem komplexen Zusammenspiel von Faktoren determiniert wird. Demzufolge ist es für Institutionen, welche sich dem Schutz des Meeres widmen, von beachtlicher Wichtigkeit, Massnahmen zu finden, welche eine positive Verhaltensänderung einleiten, um die Weltmeere zu schützen.

Bei der Massnahmenwahl und Kampagnengestaltung werden die umweltpsychologischen Erkenntnisse und Verhaltensanalysen der Personen oft nicht miteinbezogen. So fehlt es in den meisten Fällen entweder an jeglicher Anwendung der Determinanten aus der Umweltpsychologie, oder die Faktoren werden für die Situation oder die Zielgruppe nicht entsprechend angewendet. Somit befasst sich die vorliegende Arbeit mit der Frage, welche umweltpsychologischen Faktoren die Kampagnenführer einsetzen könnten, um eine Verhaltensänderung einzuleiten. Zudem werden die Verhaltensweisen bezüglich des Litterings und des Verhaltens in einem Commons-Dilemma analysiert, um das Verständnis für das Verhalten des Menschen zu erhöhen.

Anhand der Literaturanalyse werden die Massnahmen für eine Veränderung des Littering-Verhaltens zusammengeführt und umweltpsychologische Determinanten für eine Verhaltensänderung identifiziert. Um dies zu erreichen, werden die theoretischen Grundlagen des Littering Behavior, des Verhaltens in einem Commons-Dilemma wie auch der Umweltpsychologie untersucht. Es folgt eine Überprü-

fung der Umsetzung der identifizierten Faktoren anhand von vier Evaluationen internationaler Nachhaltigkeitskampagnen. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Theorie werden Handlungsempfehlungen erstellt.

Aus der Literatur gehen zahlreiche Faktoren hervor, welche das Umweltverhalten beeinflussen können. Es zeigt sich, dass nicht alle Faktoren gleichzeitig umgesetzt werden müssen, um das Verhalten in die wünschenswerte Richtung zu lenken, sondern dass vielmehr die Adaption der Faktoren an die Zielgruppe und Situation erfolgskritisch ist. Deshalb ist eine profunde Analyse der Zielgruppe entscheidend.

Fazit dieser Bachelorarbeit ist, dass man die Menschen in den Mittelpunkt der Interventionswahl stellen und aus ihrer Sicht die Beweggründe analysieren sollte. Weiter sollte man die Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Marketing mit jenen aus der Umweltpsychologie verbinden, um innovative und erfolgversprechende Lösungsansätze für eine Kampagne zu erarbeiten und so eine effektive Verhaltensänderung zugunsten des Meeres zu erreichen. Die Kombination der Faktoren und deren Umsetzung ist nicht generalisierbar und muss somit stets an die Ergebnisse der Analyse von Situation und Zielgruppe angepasst werden. Abschliessend ist festzuhalten, dass die Umsetzung von umweltpsychologischen Interventionen im Rahmen einer Kampagne vielversprechend ist und mit dem Zusammenschluss von Marketing und Umweltpsychologie das Meer vor dem Fehlverhalten der Menschen geschützt werden kann.

Is Russia Set to Benefit from the End of the Dutch Disease?



GRADUATE

Iryna Wegelin

SUPERVISOR

Dr. Florian Keller

The impact of oil prices on Russia has been widely analyzed in the literature for more than a decade, given the key role of hydrocarbons in the economy. Over the last year, there has been a large fall in oil prices, with media and politicians suggesting that it could have a substantial economic impact, with social and political implications affecting workers and other stakeholders in Russian society.

The aim of this Bachelor's thesis was to answer the question whether the recent drop in oil prices could provide the economic basis for the Russian economy to recover from its poor performance in recent years by partially or fully reversing the effects of the Dutch disease, a theory suggesting that high oil prices can damage the economy mainly by raising the real exchange rate and thus weakening manufacturing.

The methodology involved examining whether the economy had been damaged by the Dutch disease historically and, if so, what the conditions were for that to happen. Subsequently, historical relationships were applied to evaluate whether the fall in prices was sufficient to reverse this effect.

No clear evidence of Dutch disease was found in the literature of the years before 2009. This changed with the surge in oil prices, although the symptoms of Dutch disease appear to have subsided once oil prices returned to pre-2009 levels.

Next, three scenarios were presented for future oil prices, based upon simple rules and official forecasts. For each scenario, it was shown that by using historical quantitative

relationships between oil prices, the exchange rate, and manufacturing output the Russian economy could reverse most or all of the effects of Dutch disease. Finally, the thesis outlines specific examples of inward investments in Russian manufacturing by major global companies since the fall of oil prices.

In conclusion, reasonable evidence can be said to exist that the recent fall in oil prices is sufficient to reverse most – and potentially all – of the adverse effects of the Dutch disease on the Russian economy, which would be positive for the Russian workforce and population in general, also providing opportunities for direct and portfolio investors in Russia. Future research could test this conclusion by using economic data for the period after the fall of oil prices once a sufficiently long run of such data becomes available. In addition, shorter-term dynamic relationships between oil prices, the exchange rate, and manufacturing could be studied to complement the long-term relationships reported in the literature.



Evaluation und Steuerung des Cross-Channel-Managements bei Walbusch



DIPLOMAND

Stefan Dietsche

DOZENT

Prof. Dr. Frank Hannich

Unter dem Stichwort Cross-Channel-Management werden vielfältige Aspekte der Ausgestaltung der Vertriebsstruktur für Unternehmen diskutiert. Diverse Studien erachten das Channel-Hopping-Verhalten als für viele Konsumenten selbstverständlich und nehmen an, dass dieses zukünftig zunehmen wird. Auf Unternehmensseite stellt sich bei Verwendung mehrerer Vertriebskanäle die Frage, inwiefern diese verknüpft werden sollten, um dem Kundenverhalten entgegenzukommen. Der Textilhändler Walbusch verfügt in Deutschland über eigene Filialen, einen Online-Shop sowie den Katalogversand. Im Zuge des Cross-Channel-Managements wurden bereits einige Cross-Channel-Prozesse eingeführt.

Ziel der Arbeit ist es, die Cross-Channel-Aktivitäten von Walbusch zu evaluieren. Insbesondere sind dabei die bereits eingeführten Cross-Channel-Prozesse von Interesse. Es werden drei Fragestellungen behandelt: Wie oft werden die bisher eingeführten Cross-Channel-Prozesse von Kunden genutzt, und zeichnen sich die Nutzer dieser Prozesse durch bestimmte Merkmale aus? Welche Cross-Channel-Prozesse sollten zukünftig angeboten werden, und was ist bei der Ausgestaltung der Vertriebskanäle zu beachten? Wie gestaltet sich die Akzeptanz des Cross-Channel-Managements seitens der Mitarbeiter?

Neben einer Literaturrecherche wurden zur Beantwortung der Forschungsfragen eine qualitative und eine quantitative Untersuchung durchgeführt. Für Letztere stellte Walbusch Transaktionsdaten der Kunden zur Verfügung. Die bisher eingeführten Cross-Channel-Prozesse werden anhand dieser Daten ausgewertet. Für die quali-

tative Erhebung wurden Experteninterviews mit Bereichsverantwortlichen der einzelnen Vertriebskanäle geführt.

Es kann festgehalten werden, dass sich die Nutzung der Prozesse unterscheidet, sowohl zwischen den Prozessen als auch zwischen den einzelnen Filialen. Für die unterschiedliche Nutzung kann es verschiedene interne wie externe Gründe geben. Unabhängig von den Ursachen sollten die Gründe für diese Schwankungen geklärt und beseitigt werden, um einen einheitlichen Markenauftritt zu gewährleisten.

Die Altersstruktur der Cross-Channel-Nutzer stimmt weitestgehend mit der Altersstruktur der Gesamtkunden überein, dies ist positiv zu bewerten. Ausserdem geht aus den Daten hervor, dass sich entsprechende Kunden von Single-Channel- zu Cross-Channel-Kunden entwickelt haben. Daraus ergibt sich, dass sich Unternehmen, unabhängig vom Alter der Zielgruppe, der Kanalintegration mittelfristig nicht entziehen sollten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Was die Ausgestaltung der Vertriebskanäle angeht, ist zu beachten, dass der Online-Shop und die Filialen zukünftig stärker zusammenwachsen werden.

Sind wir Share Economists oder Besitzfanatiker?



DIPLOMANDIN

Katharina Erdrich

DOZENT

Prof. Dr. Jürg J. Hari

Die Sharing Economy, die das Teilen von Dingen über deren Besitz stellt, floriert. Und obwohl Studien belegen, dass die Mehrheit der Nutzer dem Sharing-Trend positiv gegenübersteht, bleibt der Erfolg von Unternehmen die Ausnahme. Es wird angenommen, dass Aussagen in Fragebögen von der tatsächlichen Einstellung abweichen und der Mensch implizit doch den Besitz und nicht das Teilen bevorzugt. In dieser Arbeit wird der Frage nachgegangen, ob die Tatsache, dass Nutzer der Sharing Economy fernbleiben, mit ihrer Einstellung, insbesondere der impliziten Einstellung (IE), zusammenhängt. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht daher die Analyse der IE gegenüber dem Besitzen und Teilen.

Neben dem Impliziten Assoziationstest (IAT), welcher die IE misst, wird eine Befragung durchgeführt, welche die explizite Einstellung (EE) erhebt. Die Messinstrumente werden anhand des wissenschaftlichen Standes hinsichtlich der Themen Besitzen/Teilen, Sharing Economy und Einstellungsforschung entwickelt. Die von 207 Teilnehmenden gewonnenen Werte werden mittels statistischer Verfahren auf Unterschiede und Zusammenhänge hin analysiert. Anhand eines Priming werden Assoziationen zwischen den Zielkonzepten «Teilen» und «Besitzen» und deren Präferenz im Gedächtnis voraktiviert. Somit wird zusätzlich der Ursprung der Präferenz daraufhin untersucht, ob dieser mit Evolution oder gesellschaftlicher Beeinflussung erklärt werden kann. Zuletzt werden Zusammenhänge zwischen Einstellung und tatsächlicher Teilungsbereitschaft («willingness to share») analysiert.

Wie die Ergebnisse zeigen, kann eine implizite Präferenz des Besitzens verifiziert werden, deren Ursprung genetisch

bedingt ist. Für die gemessene EE konnte keine signifikante Bevorzugung ermittelt werden. Die Konstrukte «IE» und «EE» korrelieren hoch signifikant. Die soziodemografischen Variablen «Geschlecht» und «Einkommen» beeinflussen die Einstellung. Zusätzlich konnte ein Zusammenhang zwischen den Einstellungen und der tatsächlichen Teilungsbereitschaft festgestellt werden.

Die gewonnenen Resultate sind in der Form einzigartig, weil erstmals eine implizite Präferenz des Besitzes nachgewiesen werden konnte. Auf Grundlage dieser Ergebnisse sind praxistaugliche Lösungsansätze für eine erfolgreiche Sharing Economy zu erarbeiten. Hierzu gehört es beispielsweise, Hemmnisse zu schaffen, welche das Besitzen von Dingen unattraktiv gestalten. Gleichzeitig muss mit definierten Marketingstrategien der Vorteil des Sharing expliziter und vor allem aus rationaler Perspektive aufgezeigt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Menschen trotz genetisch bedingtem Egoismus bei entsprechenden Gelegenheiten kooperativ handeln. Eine Person teilt vor allem dann, wenn sich für sie daraus ein Vorteil ergibt. Da eine solche Win-win-Situation für beide Parteien nicht immer gewährleistet werden kann, wird die Sharing Economy den Konsum zwar nicht vollständig ersetzen, sie könnte sich jedoch als attraktive alternative Konsumform etablieren.

Vereine und deren Einsatzformen in der Schweiz und in Deutschland, mit einem besonderen Augenmerk auf die steuerliche Behandlung



DIPLOMAND

Christian Frutiger

DOZENT

Prof. Dr. Peter Münch

Vereine prägen das öffentliche und private Leben in der Schweiz und in Deutschland stark und scheinen vertraut. Gerade ihre Einsatzformen haben sich jedoch massiv verändert und entwickelt. Problematisch dabei ist, dass sich die Praxis auf unerwartete Weise entwickelt hat und einzelne Aspekte derselben in der Forschung zurückhaltend behandelt werden. Insbesondere die Schweiz sieht sich aufgrund von Exponenten wie der FIFA immer wieder Kritik ausgesetzt. Es ist deshalb wichtig, die Regelungen in der Schweiz mit solchen im Ausland zu vergleichen, um allfälligen Handlungsbedarf zu identifizieren.

In dieser Arbeit wird die aktuelle Gesetzgebung in der Schweiz und in Deutschland auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezüglich Vereinen, deren Einsatzformen und der steuerlichen Behandlung untersucht.

Mittels Literaturrecherche werden die gesellschaftsrechtlichen und steuerrechtlichen Grundlagen beider Länder erarbeitet. Diese werden sodann mittels einer rechtsvergleichenden Analyse systematisch interpretiert. Zur Veranschaulichung erfolgt mittels eines Case Study Approaches anhand je eines prominenten Beispiels aus den beiden Ländern eine Einzelfallbetrachtung, die insbesondere auf kritische Aspekte fokussiert.

Es zeigt sich, dass sowohl im Gesellschafts- als auch im Steuerrecht die Gemeinsamkeiten der beiden Länder überwiegen. Die gesetzlichen Grundlagen sind beinahe identisch, beispielsweise auch was Befreiungsmöglichkeiten im steuerlichen Bereich angeht. Durch die Rechtsprechung erfolgt eine zusätzliche Angleichung. Insbesondere zeigen die beiden bearbeiteten Einzelfälle ADAC und FIFA,

dass der Vereinskonzern in beiden Ländern eine Rechtstatsache ist. Nebst all den Gemeinsamkeiten haben sich im Steuerrecht zwei wichtige Unterschiede gezeigt. So profitieren einerseits Vereine in der Schweiz einzig aufgrund ihrer Rechtsform von einem niedrigeren Steuersatz als die übrigen juristischen Personen. Andererseits kennt die Schweiz für internationale Sportorganisationen eine Sonderbehandlung auf Ebene der Bundessteuern.

In der Schweiz wäre es angezeigt, Vereine mit einem wirtschaftlichen Zweck offiziell zuzulassen. Somit würde der rechtstatsächliche Status quo mit einer gesetzlichen Grundlage versehen. Unabhängig davon sollte sich jedoch die Forschung ausführlicher damit befassen, was passiert, wenn ein Verein einen unerlaubten wirtschaftlichen Zweck verfolgt. Die aktuelle Regelung, dass die Normen der einfachen Gesellschaft anzuwenden sind, vermag mit Blick auf Vereinskonzerne wie die FIFA nicht zu überzeugen. Bezüglich der steuerlichen Privilegierung von Vereinen in der Schweiz wird sich in der Praxis voraussichtlich nichts ändern. Ausserdem ist die praktische Tragweite der Sonderbehandlung von internationalen Sportverbänden wohl eher gering. Des Weiteren wurde deutlich, dass in Deutschland eine grundlegende Vereinfachung des Steuerrechts notwendig ist.

Fleischkonsum 2.0: Gesundheit und Ethik als tief greifende Kundenbedürfnisse



DIPLOMAND

Marius Gisler

DOZENTIN

Prof. Dr. Heike Rawitzer

In den letzten Jahren wurde bei den Konsumentinnen und Konsumenten ein verstärktes Interesse an gesundheitsrelevanten sowie ethisch vertretbaren Produkten festgestellt. Da Fleischprodukte aufgrund ihrer hohen Energiedichte zunehmend als ungesund wahrgenommen werden, geraten sie in Verruf. Der Fleischkonsum wird zudem immer häufiger hinsichtlich ethischer Aspekte in Zusammenhang mit dem Tierwohl und der Umwelt hinterfragt. Aus diesem Grund erleben alternative Ernährungsformen wie jene des Flexitarismus, welche vermehrt auf vegetarische Kost setzen, eine Hochkonjunktur. Der Fleischkonsum erfreut sich in der Schweiz jedoch trotz dieser Trends einer hohen Beliebtheit. Die Nachfrage nach Fleisch hat im Vergleich zum letzten Jahr nicht etwa ab-, sondern leicht zugenommen.

Es stellt sich daher die Frage, ob und inwiefern die alternativen Ernährungsformen lediglich eine Modeerscheinung darstellen bzw. tief liegende Kundenbedürfnisse ausdrücken.

Zwecks Beantwortung dieser Frage wurde die implizite und explizite Einstellung von Vegetariern, Flexitariern und Fleischessern erhoben. Untersucht wurde, ob sich die Gruppe der alternativen Ernährungstypen, bestehend aus Vegetariern und Flexitariern, von den Fleischessern in ihrer impliziten und expliziten Einstellung unterscheidet. Für die Messung der expliziten Einstellung zu Fleisch und der Bedeutung von Gesundheit und Ethik in der Ernährung wurde ein Fragebogen eingesetzt. Um die implizite Einstellung zu erfassen, wurde ein Impliziter Assoziationstest (IAT) durchgeführt.

Aus den Untersuchungen resultiert, dass sich alle drei Ernährungstypen sowohl in der impliziten wie auch expliziten Einstellung signifikant voneinander unterscheiden. Beide Einstellungen hängen mit dem Fleischkonsum zusammen. Ein Unterschied zwischen impliziter und expliziter Einstellung bei den alternativen Ernährungstypen konnte indes, verglichen mit den Fleischessern, nicht ermittelt werden. Des Weiteren waren, sowohl über die gesamte Stichprobe als auch gruppenspezifisch betrachtet, bei den Flexitariern Korrelationen zwischen impliziter und expliziter Einstellung zu verzeichnen. Gesunde und ethisch vertretbare Produkte werden von allen Ernährungstypen gefordert. Für Flexitariern und Fleischesser ist eine gesunde Ernährung von höherer Bedeutung als eine ethisch korrekte, wogegen bei den Vegetariern beide Faktoren denselben Stellenwert besitzen.

Für die Fleischbranche bedeutet dies, dass die steigende Nachfrage nach ethisch vertretbaren und insbesondere gesunden Lebensmitteln keine Modeerscheinung darstellt, sondern vielmehr ein tief liegendes Kundenbedürfnis widerspiegelt. Aus diesem Grund ist der Fleischbranche zu raten, proaktiv auf diesen Trend zu reagieren und den Konsumenten kreative Ansätze zu bieten, um ihre Bedürfnisse vollumfänglich zu befriedigen.

The Name Game – Framing von Produktinformationen am Beispiel eines Eistees mit Steviolglykosiden



DIPLOMANDIN

Ivana Hajdinovic

DOZENTIN

Dr. Linda Miesler

Das zunehmende Interesse der Bevölkerung an mehr Gesundheit und Natürlichkeit stellt Lebensmittelhersteller, insbesondere Getränkehersteller, vor eine Herausforderung. Die Süßungsmethode rückt dabei immer mehr in den Vordergrund. Die jüngste Massnahme der Produzenten war die Erweiterung des Portfolios um Produkte wie Coca Cola Life. Diese Getränke beinhalten Steviolglykoside, den pflanzlichen Süßstoff, der aus der Steviapflanze gewonnen wird. Bemerkenswert dabei ist, dass entsprechende Getränke mit Gesundheit und Natürlichkeit in Verbindung gebracht werden, um ihre Attraktivität zu steigern. Sie weisen Produktinformationen wie «mit Steviolglykosiden (Stevia)» oder «mit der Süßkraft aus natürlichem Ursprung» auf, um positive Assoziationen bei den Konsumenten zu wecken. In diesem Kontext bietet sich eine Untersuchung des Framing-Effekts an. Dieser entsteht, wenn unterschiedliche sprachliche Darstellungen einer Information bei objektiv gleichem Inhalt die Reaktionen von Konsumenten systematisch beeinflussen.

Die vorliegende Arbeit prüft im Rahmen eines Experiments, ob Framing-Effekte bei der Wahrnehmung der neuen Getränke hinsichtlich Natürlichkeit, Gesundheit sowie Erfrischung unter einem positiven, natürlichen Frame und einem negativen, künstlichen Frame entstehen. Zudem soll untersucht werden, ob die Frames einen Einfluss auf die Geschmackswahrnehmung und die Absicht, das Getränk nochmals zu konsumieren, ausüben. Untersucht wird ebenfalls der Einfluss der Präferenz für natürliche Produkte, der Vertrautheit mit dem Süßungsmittel und der Einstellung gegenüber Getränken mit Steviolglykosiden.

Das Experiment wurde in Form einer Eisteeverkostung mit drei Gruppen, zwei Frame-Gruppen und einer Kontrollgruppe, durchgeführt. Der Gruppe mit dem natürlichen Frame wurde das Süßungsmittel als «Süße aus pflanzlichem Ursprung» beschrieben, während der Gruppe mit dem künstlichen Frame der chemische Begriff «Steviolglykoside» kommuniziert wurde. Der Kontrollgruppe wurden keine Informationen zur Süßungsmethode gegeben. Insgesamt haben 75 Personen am Experiment teilgenommen. Framing-Effekte konnten bei der Wahrnehmung der Natürlichkeit und des Erfrischungserlebnisses beobachtet werden. Die Natürlichkeit des Eistees wurde bei der positiv geframten Versuchsgruppe signifikant höher bewertet als bei der negativ geframten. Des Weiteren bewerteten Testpersonen in der positiven Versuchsgruppe den Eistee als erfrischender. Das Experiment zeigte keine Framing-Effekte bei der tatsächlichen Geschmackswahrnehmung, der Wahrnehmung hinsichtlich des gesundheitlichen Aspekts sowie der Absicht, das Getränk nochmals zu konsumieren. Die Untersuchungen des Einflusses der Präferenz für natürliche Produkte, der Vertrautheit mit Stevia und der Einstellung führten zu keinen durchgehenden und signifikanten Resultaten.

Eine positive bzw. natürliche Darstellung von Produktinformationen mittels gebräuchlichen Vokabulars hat folglich das Potenzial, in der Wahrnehmung der Konsumenten ein natürlicheres Bild der Getränke zu kreieren und das Erfrischungserlebnis zu erhöhen.

Wow-Effekte in der beruflichen Grundbildung



DIPLOMANDIN

Romana Heuberger

DOZENT

Prof. Dr. Frank Hannich

Customer Experience Management gewinnt aufgrund der steigenden Homogenität der Produkte und Dienstleistungen und der zunehmenden Erlebnisorientierung der Gesellschaft rasch an Bedeutung. Sein Ziel ist, einzigartige Kundenerlebnisse zu ermöglichen und damit eine emotionale Bindung des Kunden an eine Marke oder ein Unternehmen zu schaffen. Dies wirkt sich positiv auf die Loyalität der Kunden und die Mund-zu-Mund-Propaganda («word of mouth») aus.

In der Schweiz entscheiden sich jährlich zwei von drei Jugendlichen für den Berufsbildungsweg. Dabei stehen ihnen derzeit 219 verschiedene Ausbildungen zur Auswahl. Aufgrund der demografischen Entwicklung besteht seit einigen Jahren ein Überangebot an Lehrstellen. Obwohl bei der Berufswahl die «word of mouth»-Empfehlungen von Eltern, Geschwistern und Freunden die wichtigste Rolle spielen, sind Berufsbildungsorganisationen gefordert, sich positiv von anderen Berufen zu differenzieren. So sieht die Berufsbildungsorganisation Recycling Ausbildung Schweiz (R-Suisse) im Kundenerlebnismangement eine Chance, die Lernenden von der Ausbildung Recyclist/-in EFZ zu überzeugen, sie an die Branche zu binden und als Botschafter für die Ausbildung zu gewinnen.

Obwohl Customer Experience Management im Dienstleistungsbereich sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis ein aktuelles Thema von hoher Relevanz ist, mangelt es gegenwärtig an wissenschaftlichen und empirischen Arbeiten. Daher versucht die vorliegende Arbeit, vorhandene Ansätze aus dem Konsumgüterbereich sowie aus dem Dienstleistungsmarketing an den Ausbildungsprozess in der beruflichen Grundbildung zu adaptieren.

Anhand von 14 qualitativen Einzelinterviews erfolgte die Eruiierung der kritischen (positiven wie negativen) Erlebnisse aus Sicht der Lernenden und der darin involvierten Kundenkontaktpunkte. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden zu einer Customer Journey für den Berufswahlprozess der Recyclistinnen/Recyclisten EFZ verdichtet. Zudem zeigt die Studie insgesamt 100 für die Lernenden relevante Erlebnisse sowie die für ein positives Ausbildungserlebnis entscheidenden Erfolgsfaktoren auf. Aus Experteninterviews mit Vertretern anderer Berufsbildungsorganisationen geht hervor, dass positive Kundenerlebnisse in der beruflichen Grundbildung durchgehend als sehr wichtig erachtet werden. Ausser bei Messestandkonzepten existieren bisher jedoch keine Ansätze, bewusst solche positiven Erlebnisse für die Lernenden zu kreieren.

Ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen sollte die R-Suisse, um positive Erlebnisse bewusst zu kreieren, die Schulung und Information der in die Erlebnisse involvierten Personen in den Vordergrund stellen. Die Generierung der eruierten Wow-Effekte benötigt keine finanziellen Mittel, sondern primär das Wissen über die Bedürfnisse der Lernenden.

Customer Journey Analysis of Digital Natives for a Swiss Watch Manufacturer



GRADUATE

Jonas Huonder

SUPERVISOR

Prof. Dr. Cary Steinmann

In the age of digitization, it is a reasonable concern that more and more instrumental, personal, and financial resources are needed to reach, win, inspire, and bind (potential) customers. As a result, there is growing uncertainty about what management strategies and measures ensure success and a return on investment. The proliferation of touchpoints, where companies interact directly or indirectly with their customers, has led to the need to better understand the customer journey.

This Master's thesis was conducted in collaboration with a Swiss watch manufacturer whose goal it is to offer creative innovation and outstanding design to its customers and deliver this experience through all its touchpoints. An important target group of key customers are digital natives, in particular the age group 20–30, purchasing their first watch. A major challenge for the manufacturer is the efficient management of all crucial online and offline touchpoints to a new audience with a different buying behavior. The aim of this thesis was therefore to analyze the customer journey, to depict the touchpoints the target group actually uses, and to ascertain what needs and preferences arise at every stage. Another objective was to get a deeper understanding as well as an inside view of the consumer behavior of digital natives in the luxury watch industry.

As the research design, a mixed methods approach was used. In line with a sequential exploratory strategy, the initial sequence was a qualitative study consisting of nine telephone interviews with Swiss customers to illustrate the customer journey and describe their experiences during the purchasing process. The method was chosen because

it enables the gathering of detailed, subjective, and differentiated statements and emotions. The second sequence was a quantitative online survey with 272 Swiss digital natives in order to arrive at a better understanding of the findings of the qualitative research. The analysis included ordinal rank data to understand the relationship between items as well as 147 significance tests to highlight the most crucial touchpoints, criteria, and influences.

The findings give a detailed overview of the customer journey of digital natives when purchasing a luxury watch, including 20 touchpoints, preferences and needs, and an experience scale. The significance tests yielded over 21 specific influencing factors in gender, level of involvement, price segment, and online purchase intention. From a research perspective, a customer journey analysis in the watch industry allows rare insight into an unexplored field. From a managerial perspective, knowing the journey of one's customers, understanding their preferences and needs at each touchpoint, and having the possibility to intervene in the process gives the watch manufacturer a unique competitive advantage.

Luxusgüter in der Sharing Economy. Few rich men own their property – their property owns them



DIPLOMANDIN

Juliana Jordanoska

DOZENT

Prof. Dr. Jürg J. Hari

Die Sharing Economy ist gegenwärtig sehr aktuell und mit ihr die Unklarheit darüber, in welchem Umfang sie Einzug in unser Leben gehalten hat. Während dieses neue Wirtschaftssystem einerseits auf Skepsis und Unverständnis stösst, wird es andererseits als neue, trendige Art zu konsumieren gefeiert. Dabei fällt es traditionellen Unternehmen und Herstellern schwer, das Potenzial dieser Entwicklung zu erfassen. Viele Fragen bleiben aufgrund der Neuartigkeit der Thematik in Theorie und Praxis noch unbeantwortet.

Die vorliegende Arbeit prüft experimentell, inwieweit (potenzielle) Nachfrager nach Luxusgütern bereit sind, über Peer-to-Peer-Märkte an der Sharing Economy teilzunehmen. Dabei wird der Schwerpunkt auf «Güter» gesetzt, weil diese Kategorie den transaktionsmässig grössten Anteil in der Sharing Economy ausmacht. Die Produktart «Luxus» wird deshalb fokussiert, weil zum einen die Luxusgüterbranche in den vergangenen 20 Jahren ein stetiges Wachstum verzeichnet hat, zum anderen Luxusgüter als diejenigen Objekte gelten, über die man sich selbst definiert. Um einen Vergleichswert zu erhalten, wird das Experiment um ein normales Produkt ergänzt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird auf ein Factorial Survey zurückgegriffen. Diese Methode ermöglicht ein genaues Prüfen von Einstellungen, indem Objekt- und Situationsmerkmale variiert abgefragt werden. Das Experiment wird dabei in Form einer Online-Umfrage mit Studierenden der ZHAW durchgeführt sowie über soziale Netzwerke gestreut.

Das Ergebnis der Untersuchung zeigt, dass Luxusnachfrager, welche «Luxus für andere» konsumieren, grundsätzlich

bereit sind, Luxusgüter in der Sharing Economy zu beziehen. Diese Nachfrager ziehen zudem das Luxusgut dem normalen Produkt vor. Bei den Luxusnachfragern hingegen, die «Luxus für sich» konsumieren, ist diese Bereitschaft nicht vorhanden, es sei denn, sie sind intrinsisch für die Teilnahme motiviert. Bei dieser Gruppe besteht darüber hinaus kein Unterschied in der Präferenz der Produktart.

Die Ökonomie des Teilens erstreckt sich also auch auf die emotionalen und daher stark bindenden Produkte des Luxussegments. Dieses Potenzial gilt es als Unternehmen nicht nur zu erfassen, es soll ihm vielmehr Raum zur Entwicklung gegeben werden. Dies kann beispielsweise in Form vom Bereitstellen von Online-Plattformen auf Unternehmenswebsites stattfinden, auf denen sich die Peers untereinander austauschen können. Es empfiehlt sich, in einer weiteren Studie auch die Angebotsseite zu untersuchen, um umfassende Implikationen für die Praxis geben zu können.

Der erste Eindruck zählt – Vertrauen in eine Person bei Crowdfunding-Projekten



DIPLOMANDIN

Rafaela Kalbermatten

DOZENT

Prof. Dr. Jürg J. Hari

Persönliche, berufliche und politische Erfolge hängen vom äusseren Erscheinungsbild einer Person ab. So ist es möglich, die Gewinner einer politischen Wahl oder den CEO einer erfolgreichen Firma lediglich anhand des jeweiligen Porträts zu identifizieren. Zu den Gesichtsmerkmalen, die eine Person besonders positiv wirken lassen, existieren in der Literatur unterschiedliche Theorien. Diese Arbeit untersucht, ob die zwei Dimensionen Wärme und Kompetenz die Bewertung der Vertrauenswürdigkeit einer Person beeinflussen. Zudem wird erforscht, ob und in welchem Ausmass diese zwei Aspekte auf die Investitionsintention einwirken. Die Untersuchung basiert auf der Crowdfunding-Onlineplattform Kickstarter.

Zu Beginn des empirischen Teils werden Bilder aus einer Datenbank ausgewählt. Es wird überprüft, wie die jeweilige Person hinsichtlich Wärme und Kompetenz bewertet wird. In der Folge werden die teilnehmenden Probanden zufällig einer von vier Gruppen zugeteilt. Jede Gruppe bekommt ein anderes Bild eines Kickstarter-Projektgründers zu sehen. Die Porträts unterscheiden sich hinsichtlich der zwei Dimensionen Wärme und Kompetenz. Mittels eines Fragebogens geben die Probanden ihre Einschätzung zum Porträt ab. Zudem werden mit weiteren Items die Investitionsintention und die möglichen Mediatoren oder Moderatoren Alter, Geschlecht, individuelles Vertrauensniveau, Erfahrung mit Kickstarter, persönliche Situation und das Interesse am Thema ermittelt. Für die Analyse werden 277 Fragebögen verwendet, 239 vollständig und 38 unvollständig ausgefüllt.

Die Untersuchung bestätigt, dass die Bewertung der Komponenten Wärme und Kompetenz einen Einfluss auf

die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit einer Person hat, wobei sich jedoch das Geschlecht auf diese Beziehung ebenfalls auswirkt und das Interesse am Thema teils als Mediator zwischen Sympathie und Vertrauen agiert. Es besteht zudem ein Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit und dem Betrag, den der Proband dieser Person für das Projekt zur Verfügung stellen würde. Die Investitionsintention lässt sich jedoch nur zu einem geringen Prozentsatz mit diesem Element erklären. Das Experiment zeigt zudem, dass die Wahrnehmung der Person in Bezug auf Wärme und Kompetenz nicht mit der Zuteilung der Person im vorausgegangenen Test übereinstimmt. Diskrepanzen sind vor allem bei der Bewertung der Kompetenz vorhanden.

Für Projektgründer auf Kickstarter bedeutet dies, dass das Bild einen Einfluss auf die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit hat und dieses Element wiederum mit der Investitionsintention verbunden ist. Somit sollte bei der Projekt lancierung die ausgestrahlte Wärme und Kompetenz des Projektgründers beachtet werden. Da das Interesse am Thema an mehreren Stellen Beziehungen beeinflusst, muss dieses Konstrukt zusätzlich beachtet werden.

Entwicklung einer Wachstumsstrategie im Markt für nachhaltige Designermöbel für das Segment der B2B-Kunden am Beispiel von InteriorPark



DIPLOMANDIN

Marina Kaut

DOZENTIN

Martina Rauch

Unternehmen stehen heute vor diversen Herausforderungen: Globalisierte und gesättigte Märkte, der voranschreitende technologische Fortschritt, klimatische Veränderungen sowie ein stetiger Wertewandel in der Gesellschaft stellen Einflussfaktoren dar, welche die Handlungsweisen von Unternehmen prägen. Gleichzeitig resultieren aus diesen Herausforderungen neue Chancen und Möglichkeiten für Unternehmen, Werte für ihre Kunden zu generieren und auf diese Weise zu wachsen. In diesem Zusammenhang hat die Thematik der Geschäftsmodellentwicklung in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen und Einzug in die wissenschaftliche Forschung sowie Unternehmenspraxis gefunden. Die systematische Gestaltung und Anpassung des Geschäftsmodells entlang der Kundenbedürfnisse hat sich als wesentlicher Faktor für den Erfolg und das Wachstum eines Unternehmens etabliert.

Vor diesem Hintergrund wird in vorliegender Forschungsarbeit am Beispiel der Unternehmung InteriorPark eine Wachstumsstrategie im Markt für nachhaltige Designermöbel für das Segment der B2B-Kunden erarbeitet. Diese setzt eine Analyse der spezifischen Marktbedingungen sowie des Kundenprofils im gewerblichen Segment voraus. Mittels einer qualitativen Befragung von 20 Personen, darunter Architekten, Innenarchitekten sowie Vertreter von Wirtschaftsunternehmen, kann das Verständnis der theoretischen Voranalysen erweitert werden.

Die Studie liefert Erkenntnisse zur Erfassung des Zielkundenprofils in Bezug auf Kaufprozesse, relevante Kaufkriterien und Anspruchsgruppen, Nutzenerwartungen, Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit sowie zur Wettbewerbssituation und Struktur des Zielmarktes. Eine zentrale

Erkenntnis aus den Interviews stellt die Tatsache dar, dass sich die Kundenprofile der Unternehmensvertreter teilweise von denen der Architekten und Innenarchitekten unterscheiden. Dies zeichnet sich insbesondere bei den Nutzungserwartungen und dem Bedarf an Dienstleistungen im Bereich des nachhaltigen Möbeldesigns ab.

Als Handlungsempfehlung für InteriorPark kann festgehalten werden, dass die übergeordnete strategische Zielsetzung in der Generierung von Wertversprechen liegen sollte, welche durch die Ausrichtung der Massnahmen auf die ermittelten Kundenbedürfnisse in der Zielgruppe ermöglicht wird.

Leichte Sprache unter dem Verständnis von Inklusion



DIPLOMANDIN

Bettina Ledergerber

DOZENTIN

Dr. Iris Rauskala

Leichte Sprache soll Menschen mit Leseschwierigkeiten helfen, Texte zu verstehen. So lautet die Überzeugung. In Deutschland ist das Thema Leichte Sprache seit über zehn Jahren präsent, in der Schweiz wurde es kürzlich lanciert, es erhält seit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention Schub. Denn Leichte Sprache soll zur Inklusion beitragen, indem mehr Menschen an schriftlicher Kommunikation teilnehmen können. Im deutschsprachigen Raum haben vor allem Behindertenorganisationen das Thema gefördert und Regeln für Leichte Sprache entwickelt. Dem Praxiskonzept fehlt jedoch eine wissenschaftliche Basis; auch der Begriff Leichte Sprache wurde noch nicht definiert.

Die Masterarbeit geht der Frage nach, welche Adressatengruppen nach Meinung von Expertinnen und Experten von Leichter Sprache profitieren und welche Anforderungen sie hierfür erfüllen muss. Damit werden gleichzeitig die Spannungsfelder des Praxiskonzepts aufgezeigt, und in welche Richtung dieses in Theorie und Praxis weiterentwickelt werden muss.

Die Arbeit ist stark interdisziplinär ausgerichtet und nähert sich dem Gegenstand aus verschiedenen Richtungen, zum Beispiel der Systemtheorie Luhmanns, der Idealvorstellung eines herrschaftsfreien Diskurses von Habermas sowie der Soziolinguistik. In qualitativen Interviews mit Expertinnen und Experten aus Deutschland und der Schweiz werden die Fragestellungen kritisch beleuchtet. Die Auswertung der Gespräche erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse.

Leichte Sprache ist ein Praxiskonzept, welches auf den ersten Blick eine simple Lösung für ein schwieriges Problem bietet. Unklar bleibt, welche Zielgruppen sie bedienen soll. Leichte Sprache wird als universelles Konzept bezeichnet. Die Auswertung der Antworten zeigt, welche Schwierigkeiten damit einhergehen. So können beispielsweise die eigenen Ansprüche der Praxisanbieter nicht immer eingehalten werden. Unter anderem könnte die teilweise praktizierte Nichteinhaltung der Grammatik zu Akzeptanzproblemen führen. Leichte Sprache stellt hohe Anforderungen an Kommunikatorinnen und Kommunikatoren: Texte müssen sprachlich sauber sowie optisch ansprechend aufbereitet sein. Zudem wird aufgezeigt, dass insbesondere im Gesundheitsbereich mehr vereinfachte Texte erwünscht sind und dort allenfalls einen Nutzen erzielen können. Um diese Vermutungen bleiben jedoch noch zu viele Fragen offen, weshalb im deutschsprachigen Raum insbesondere empirische Forschung mit quantitativen Ansätzen nötig ist.

In dieser Masterarbeit wird das Praxiskonzept Leichte Sprache erstmals interdisziplinär und theoretisch abgestützt sowie kritisch umrissen. Die vielen Unklarheiten zeigen, wie gross das Entwicklungspotenzial theoretisch als auch praktisch ist. Zudem schlägt die Arbeit vor, den Begriff Leichte Sprache vom Inklusionsdiskurs zu lösen und führt mit der Informationsgerechtigkeit einen neuen präzisen Begriff ins Feld, mit welchem weitere Analysen und Arbeiten getätigt werden können.

Marktanalyse für Ausbildungen in Krisenkommunikation



DIPLOMANDIN

Anna Muser

DOZENTIN

Barbara Stoelker

Die metacom GmbH ist eine Kommunikationsagentur, die sich auf die Ausbildung in Krisenkommunikation und Konfliktmanagement konzentriert. Zu den Hauptkunden von metacom gehören öffentliche Institutionen. Wegen bevorstehender Umstrukturierungen bei einem strategischen Kunden ist das Erschliessen neuer Kundensegmente unabdingbar. Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist es entsprechend, neue Kunden für das Ausbildungsangebot in Krisenkommunikation und Konfliktmanagement zu finden. Es soll die Frage beantwortet werden, in welchen Bereichen in der deutschsprachigen Schweiz noch Potenzial für neue Kunden besteht. Darüber hinaus wird mit Hilfe von vier Hypothesen überprüft, ob Erkenntnisse von Studien aus dem Ausland auch für die Schweiz übernommen werden können.

Als Methode wird eine Marktanalyse angewendet, die unterschiedliche Komponenten beinhaltet. Zur Erfassung der Kundenwünsche und des Marktpotenzials wird eine E-Mail-Befragung von 175 Geschäftsführern und Kommunikationsverantwortlichen aus der Deutschschweiz durchgeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden mit neun Expertengesprächen vertieft und reflektiert. Schliesslich gibt eine grobe Konkurrenzanalyse Aufschluss darüber, welche weiteren Anbieter sich im selben Markt befinden und wo sich ihr Angebotsportfolio mit jenem von metacom deckt.

Die Arbeit kommt zum Schluss, dass 27,4% der befragten Organisationen noch kein Konzept für Krisenkommunikation haben. 30,1% derjenigen, die ein Konzept haben, liessen dessen Inhalte noch nie mithilfe von externen Partnern überprüfen. Bedarf an Unterstützung bei Krisen-

kommunikation besteht bei Organisationen aus der Gesundheitsbranche und dem Transportwesen. Ferner zeigt die Erhebung, dass das Portfolio von metacom den Ansprüchen von potenziellen Kunden entspricht.

Die Konkurrenzanalyse zeigt, dass Anbieter mit ähnlichem Portfolio und ähnlichem Netzwerk im Markt vorhanden sind. Entscheidungen für die Vergabe von Aufträgen an externe Partner werden jedoch meist von persönlichen Erfahrungen oder Empfehlungen beeinflusst. Entsprechend wird empfohlen, das Netzwerk ständig zu pflegen und umfassendere Informationen zu den Angeboten von metacom auf der Website zu publizieren.

Priming in der Gastronomie: Lassen sich Gäste in einem Restaurant durch Düfte beeinflussen?



DIPLOMANDIN

Catherine Ruf

DOZENT

Dr. Rainer Fuchs

Konsumentenverhaltensforschung stellt einen wichtigen Teil der Marketingwissenschaft dar, denn die Erkenntnisse daraus helfen Unternehmen, sich wichtige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Doch nicht nur die Verhaltensforschung, auch die bewusste Steuerung der Konsumenten hat in den letzten Jahren das Interesse der Marketingforschung geweckt.

Menschen lassen sich bei einer Entscheidung von Assoziationen leiten. Mittels Priming können diese nutzbar gemacht werden. Dabei kann mit dem Einsatz eines Vorreizes (Prime) das Verhalten der Konsumenten in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Die Verarbeitung dieses Vorreizes seitens des Empfängers geschieht unbewusst. Studien haben aufgezeigt, dass sensorische Signale als Vorreiz Einfluss auf das Verhalten haben können. Die Gastronomie als Anwendungsfeld und die Musik als Vorreiz wurden in der Vergangenheit häufig analysiert. Obwohl jedoch der Einsatz von Düften als Bestandteil der Marketingstrategie vermehrt eingesetzt wird, wurde deren Einfluss auf die Wahrnehmung und das Verhalten im Zusammenhang mit dem Priming-Effekt bisher nicht zufriedenstellend erforscht.

Entsprechend ist die zentrale Frage dieser Arbeit, ob auch bei Düften als verwendetem Prime das Verhalten der Konsumenten in einem Restaurant beeinflusst und somit die Existenz von Duftpriming-Effekten in der Gastronomie bestätigt werden kann. Im Rahmen eines Feldexperiments, welches insgesamt 98 zu verwertende Datensätze liefert, wird dieser Priming-Effekt untersucht. Dabei werden die anwesenden Gäste zufällig entweder der Experimental- oder der Kontrollgruppe zugeteilt. Die Experimentalgruppe

wird einem Meeresduft ausgesetzt, welcher sie auf Fischspeisen primen soll. Anhand der eingegangenen Bestellungen wird anschliessend ausgewertet, ob diejenigen Gäste, welche der Duftmanipulation ausgesetzt sind, mehr Fischgerichte bestellen. Daneben wird untersucht, ob Alter, Geschlecht oder Rauchverhalten einen Einfluss auf das Ausmass der Beeinflussung haben.

Die Ergebnisse der Untersuchungen bestätigen einen Einfluss durch das Duftpriming auf das Bestellverhalten der Gäste. Ein Einfluss des Alters, des Geschlechts oder des Rauchverhaltens kann jedoch nicht bestätigt werden. Die Nutzung des Priming-Effektes – und damit die unbewusste Steuerung des Gastes – kann dem Restaurantbetrieb helfen, seine Einkaufsplanung zu verbessern, indem er vermehrt von Aktionen der Grosshändler profitiert.

Die empirischen Resultate liefern lediglich erste Ergebnisse zum Duftpriming in der Gastronomie. Zur Validierung der Resultate wären weitere vergleichbare Untersuchungen mit einer grösseren Stichprobe wünschenswert.

Analyse und Stärkung des Employer Brandings der SBB mit spezieller Berücksichtigung der SBB-IT



DIPLOMANDIN

Nadine Danielle Schenker

DOZENT

Hans Willi

Mitarbeitende stellen einen zentralen Erfolgsfaktor für die Erreichung von Unternehmenszielen dar. Dem Personalmanagement kommt demnach grosse Bedeutung zu. Dabei spielen die Bereitstellung der Instrumente zur erfolgreichen Akquisition sowie die Weiterbildung und die Bindung der richtigen Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Arbeitgeber sind gefordert, bereits bewährte Instrumente der Markenführung von Produkten und Dienstleistungen auf das Personalmanagement zu übertragen und Employer Branding zu betreiben.

Unternehmen mit einer attraktiven Arbeitgebermarke erhalten mehr passende Bewerbungen. So verfolgt auch die Schweizerische Bundesbahnen AG die Entwicklung und Stärkung des Rekrutierungsprozesses. Wichtige Zielgruppen der SBB werden auf unterschiedlichen Plattformen mit Employer-Branding-Kampagnen angesprochen.

Mittels Repertory-Grid-Technik untersucht diese Arbeit die Kultur und die Arbeitsbedingungen der SBB als Arbeitgeberin im Allgemeinen sowie der SBB-Informatik im Besonderen. Sie geht der Frage nach, wie sich die SBB-IT innerhalb der SBB und gegenüber der Konkurrenz auf dem IT-Arbeitsmarkt profiliert. Ziel ist es, die intern tatsächlich wahrgenommenen Positionierungsmerkmale der SBB-IT als Arbeitgeberin hervorzuheben, damit diese in die Kommunikationskanäle integriert werden können. Die gestärkte Kommunikation soll einen Orientierungspunkt für potenzielle Mitarbeitende darstellen und als Filter wirken, der passende Arbeitskräfte anzieht.

Die Untersuchung zeigt, dass sich die SBB-IT innerhalb der SBB als innovative und vielfältige Arbeitgeberin posi-

tioniert, bei der wertschätzend miteinander umgegangen wird. Sie fördert und fordert die eigenen Mitarbeitenden. Zudem positioniert sich die SBB-IT als proaktiver Business-Partner, der intern beratende Dienstleistungen anbietet. Im IT-Arbeitsmarkt positioniert sie sich durch die Vielfältigkeit im Bezug auf die Aufgabenbereiche und Entwicklungsmöglichkeiten sowie durch die damit verbundene Bewegungsfreiheit innerhalb der Firma. Ferner profiliert sich die SBB-IT im Arbeitsmarkt mit guten Zusatzleistungen. Der Arbeitsalltag bei der SBB-IT ist im Vergleich zur Konkurrenz jedoch – gemäss den befragten SBB-IT-Mitarbeitenden – geprägt von Bürokratie, zähen Prozessen und langen Entscheidungswegen.

Zentral für die SBB als Arbeitgeberin ist, dass sie intern sowie extern als Learning Organization fungiert und dabei die Werte und Anforderungen der Generation Y berücksichtigt. Grundlagen für die zukünftige Rekrutierung passender Arbeitskräfte sind Value-based Recruiting und Realistic Job Previews. Die SBB-IT sollte sich intern und extern gezielter als strategischer und geschäftsorientierter Business-Partner positionieren. Zudem sollten die USPs spezifischer kommuniziert werden, um damit Berufseinsteiger, Professionals, Quereinsteiger und Berufsabwanderer für die SBB-IT zu gewinnen.

Measuring the Impact of Content Marketing. The Example of Webrepublic



GRADUATE

Natalie Schönbächler

SUPERVISOR

Sandro Graf

Content marketing, the creation and distribution of content to attract and retain customers, is an increasingly popular marketing discipline. One of the biggest industry challenges, however, is measuring the real impact of content marketing. The aim of this Master's thesis was therefore to develop a conceptual model to measure the impact of content marketing and to apply it to the case of the digital marketing agency Webrepublic.

The thesis addresses two main research problems. The structure of a conceptual content marketing measurement model was tested for its significance and coherence. The test focused on measuring the value perceptions of the target audience regarding content formats and their effects on business values. In addition, the conceptual model was applied to the case of Webrepublic in order to find out to what extent content formats impact business values.

Target audiences were surveyed with regard to how they perceive the value of newsletters, blogs, and infographics at Webrepublic in terms of perceived relevance, competence, and trustworthiness. The results of this empirical online survey were analyzed through multiple linear regression models. The main finding of the survey was that the perceived value of the content of the various marketing formats in terms of relevance, competence, and trustworthiness has a positive impact on the overall effectiveness of content marketing. This indicates that the conceptual model developed to measure the effect of content marketing measures is promising.

In the case of Webrepublic, other value perceptions and content formats were shown to be relevant. First, the value

perceptions of the newsletter had the highest impact on brand sympathy. Second, the perceived competence of the newsletter positively impacted brand loyalty. Third, the perceived trustworthiness of the infographics and the newsletter was found to be crucial for impacting content loyalty. Fourth, the predictors of perceived trustworthiness and competence of the infographics had the highest impact on engagement. And finally, the perceived competence of all evaluated content formats most significantly impacted the aggregated business values.

In conclusion, if Webrepublic focuses on a strategic, long-term, multi-dimensional, high quality, and open-minded approach towards measuring content marketing, and if resources are invested in relevant, competent, and trustworthy content, then high rewards in terms of business values can be expected.

Customer Experience Management bei einer Optikfirma



DIPLOMANDIN

Julienne Veer

DOZENT

Dr. Andreas Lucco

Customer Experience ist in den letzten Jahren verstärkt ins Interesse vieler Unternehmen gerückt und hat sich in der Praxis als ein wichtiges Themengebiet etabliert. Es hat sich gezeigt, dass Emotionen einen wichtigen Einfluss auf das Kaufverhalten haben. Das Ziel des Customer Experience Management ist es, Kunden zu begeistern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Hierfür müssen Kunden die Markenwerte an allen Kontaktpunkten der Unternehmung erleben können. Emotional gebundene Kunden sind langfristig treu, bereit, einen hohen Preis zu bezahlen, und sorgen für positive Mundpropaganda.

Der starke Wettbewerb und die zunehmende Vergleichbarkeit der Produkte und Serviceleistungen in der Optikbranche zwingen die SichtArt Optik dazu, sich zu differenzieren und Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Die Ausbreitung des Online-Handels verändert auch die Rahmenbedingungen der Optikgeschäfte, und Online-Brillenanbieter gewinnen zunehmend an Bedeutung. Das Bedürfnis nach Erlebnis und Austausch befriedigt aber nach wie vor lediglich der Direktvertrieb. Damit sich die SichtArt weiterhin erfolgreich auf dem Markt behaupten kann, soll die Customer Experience in den strategischen Fokus gerückt werden.

Die vorliegende Arbeit entwickelt ein Strategiekonzept, das die Kontaktpunkte des Unternehmens möglichst erlebnisorientiert zu gestalten versucht. 14 qualitative Interviews mit Kundinnen und Kunden der SichtArt sowie drei Experteninterviews wurden durchgeführt, um daraus eine Customer Journey Map mit den relevanten Kontaktpunkten, Chancen und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. Dabei konnten fünf zentrale Personas und zwei wesentliche Markenwerte der SichtArt identifiziert werden. Darüber hin-

aus wurde ein Benchmarking durchgeführt, an dem sieben Mitbewerber teilnahmen. Diese Untersuchungsmethode sollte Möglichkeiten und Verbesserungspotenziale zur Schaffung von Kundenerlebnisse aufzuzeigen. Mit dem Mystery Shopping schliesslich konnte die Servicequalität bei 14 Optikgeschäften bewertet werden und es konnten relevante bzw. besonders positiv gestaltete Kontaktpunkte aufgedeckt werden.

Die relevanten Kontaktpunkte wurden schliesslich markenwertkonform, personabezogen und erlebnisorientiert ausgestaltet und Neuerungen eingebaut. Daraus ergaben sich 13 konkrete Marketingaktivitäten, welche zur Customer Experience beitragen können.

SWISS Customer Online Panel – Einführungsdeterminanten eines Kundenpanels



DIPLOMAND

Maximilian Vietmeier

DOZENT

Prof. Dr. Frank Hannich

Die Einführung onlinebasierter Forschungspanels hat die Marktforschung im vergangenen Jahrzehnt stark beeinflusst. Aufgrund kontinuierlicher Verbesserungen der Tools zur Verwaltung und Steuerung von Online-Panels werden diese immer häufiger auch im kleineren Massstab von Unternehmen selbst eingesetzt, um die eigenen Marktforschungsaktivitäten zu verbessern, Kundenbeziehungen zu stärken und Innovationen voranzutreiben. Diese sogenannten onlinebasierten Kundenpanels wurden bisher jedoch kaum erforscht, sodass sich interessierte Unternehmen momentan nur bedingt darüber informieren können.

Auch Swiss International Air Lines Ltd. plant die Einführung eines onlinebasierten Kundenpanels, um die Bedürfnisse der Kunden besser analysieren und eine engere Kundenbeziehung aufbauen zu können. Aufgrund nicht vorhandener Vorerfahrungen im Umgang mit Kundenpanels konnten bisher allerdings keine konkreten Entwicklungen angestossen werden. Darüber hinaus möchte SWISS die Kunden bereits von Anfang an in die Entwicklung eines Panels einbeziehen, damit insbesondere das allgemeine Interesse, die Teilnahmemotivation sowie weitere Anforderungen der Kunden berücksichtigt werden können. Diese Informationen wurden bisher nicht erhoben, und entsprechend konnte eine Umsetzung des Kundenpanels nicht gezielt durchgeführt werden.

Diese Arbeit soll dazu dienen, SWISS bei der Umsetzung eines onlinebasierten Kundenpanels zu unterstützen. Hierfür werden zunächst wichtige Determinanten der Online-Panels aus der Literatur eruiert. Anschliessend wird eine Online-Befragung unter ca. 1000 SWISS-Kunden durchgeführt, um mögliche Anforderungen und Motive der Kun-

den bereits vor der Entwicklung des Panels zu identifizieren. In einer weiteren, anschliessenden Untersuchung wird ein Experiment mit 150 potenziellen Panelisten durchgeführt, um den Einfluss der Personalisierung während des Rekrutierungsprozesses für ein Online-Kundenpanel zu analysieren.

Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen, dass ein sehr hohes Teilnahmeinteresse der Kunden vorliegt. Die wichtigsten Teilnahmemotive sind das Interesse an der Thematik, das Bedürfnis, sich mitzuteilen, der Wunsch, zu helfen, sowie Neugier. Weniger relevant sind Belohnungen, allgemeine Freude an Umfragen sowie die Aufmerksamkeit anderer Teilnehmer. Die Untersuchungen zur Personalisierung während der Rekrutierung ergeben darüber hinaus, dass diese sowohl einen positiven Einfluss auf die Anmeldebereitschaft als auch auf die Zufriedenheit der potenziellen Panelisten hat. Die Analyse der Datenfreigabebereitschaft zeigte hingegen, dass sich eine allzu starke Personalisierung der Interaktion negativ auf die Datenfreigabe der Panelisten auswirken kann.

Die Erkenntnisse der Arbeit können für die konkreten Ausgestaltungen des Panels genutzt bzw. von weiteren Unternehmen als Best Practice verwendet werden. Darüber hinaus stellt die Arbeit einen Beitrag zur weiteren Erforschung der wissenschaftlich bisher kaum behandelten onlinebasierten Kundenpanels dar.

NGOs as Advocates in the Process of Reducing the Wealth Gap in Developing Countries. A Qualitative Analysis for Myanmar



GRADUATE

Gabriela Volkart

SUPERVISOR

Prof. Dr. Markus Prandini

For decades, time in Myanmar had stood still. After the country had isolated itself during a period of socialism, it was further isolated through sanctions by the Western world because of its harsh military regime. After Cyclone Nargis devastated large parts of the country in 2008, the government finally decided to open its doors to NGOs, which had only very reluctantly been granted access before, particularly to remote areas. The election of a civil president in 2011 was followed by a rapid economic opening of the country. Reliable statistical data remain rare, but increasing social unrest is one of the indicators that widespread economic growth is not happening. While much research has already been done into the issue of inequality, little is known about the role of NGOs in that context. The aim of this Master's thesis was therefore to investigate how the work of NGOs is linked to economic growth and its distribution.

Based on the literature review, a conceptual model was created including universal factors which influence inequality in terms of income and capital in general. This model became the basis for collecting data following a qualitative approach. Twelve semi-structured in-depth interviews with international and national NGOs from different sectors were conducted in Yangon (Rangoon).

The analysis of the transcripts showed that a majority of the NGOs interviewed follow a bottom-up approach. Most NGOs have activities in the fields of entrepreneurship and the labor market aimed at enabling poor people to generate an income. Furthermore, access to the legal system is supported to help citizens to claim their rights. The non-existence of property rights for ordinary people was re-

vealed as a major issue in this context. There is strong reason to believe that the activities of NGOs reduce inequality because they match the deductive factors found in the literature. Policy-making evolved as an explorative factor. This top-down approach involves collaboration with the government to affect decision-making. It seems likely that this has a distributional effect not so much in terms of direct payments, but with regard to investments that allow widespread benefits.

In a next step, quantitative research could be conducted to show the impact of different sub-factors. Future research might also focus on discussing the relationship between social cohesion and inequality in an increasingly capitalist environment. Another issue to examine might be donation behavior, which forms the framework in which NGOs operate. Finally, companies doing business in countries like Myanmar should be made aware of how their actions, in particular land grabbing, affect the local population, as well as causing bad publicity.

This thesis focuses on specific activities of NGOs in Myanmar that contribute to a less unequal society. It is not possible to generalize the results; further research would be necessary to do so. However, this thesis does provide some insight into the complexity of development work in a country which has recently opted for its own interpretation of the free market model.

Beeinflussung der Lebensmittelwahl durch soziale Normen



DIPLOMAND

Pascal Weber

DOZENTIN

Verena Berger

Der positive Einfluss sozialer Normen auf das umweltbewusste Verhalten konnte unter anderem bereits in den Bereichen Energieverbrauch, Recycling und Littering nachgewiesen werden. Es kann zwischen zwei Arten von sozialen Normen unterschieden werden: Injunktive Normen beschreiben das von der Gesellschaft gebilligte Verhalten, während sich deskriptive Normen auf das übliche Verhalten der meisten Menschen im sozialen Umfeld beziehen. Eine dritte Art stellen die persönlichen Normen dar. Sie beschreiben individuelle Verhaltensstandards, die auf den eigenen Wertvorstellungen beruhen. Gemäss verschiedenen Verhaltensmodellen gehören persönliche Normen zu direkten Determinanten des umweltbewussten Verhaltens.

Die vorliegende Arbeit untersucht mittels einer Regressionsanalyse die Wirkungsweisen von persönlichen und sozialen Normen auf das umweltbewusste Einkaufsverhalten. Im Rahmen eines Experiments wird zudem geprüft, ob ein auf sozialen Normen basierender Green-Meter das Verhalten positiv beeinflussen kann. Der Green-Meter stellt die Anzahl der ausgewählten Bioprodukte und diejenige einer Vergleichsgruppe dar. Es werden zwei Green-Meter-Variationen untersucht, die sich bezüglich der folgenden deskriptiven Norm-Information unterscheiden: In einer Variation wird angegeben, dass die Vergleichsgruppe einen durchschnittlichen Green-Anteil von 50% erreichte, in der anderen wird von 20% gesprochen. Der Kontrollgruppe wurde kein Green-Meter angezeigt.

Die Auswertung der Antworten der 181 Probanden ergab, dass nur der Green-Meter in der Variation 50% zu signifikant mehr ausgewählten Bioprodukten führt. Dieser Green-Meter ist ausserdem eine Moderatorvariable. Bei

dessen Vorhandensein hat die persönliche Norm insgesamt einen geringeren Einfluss auf die Anzahl der ausgewählten Bioprodukte. Zusätzlich ergab die Untersuchung, dass der Faktor Preis als wahrgenommene externe Barriere einen verhältnismässig starken negativen Einfluss auf die Anzahl der ausgewählten biologischen Produkte ausübt.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass injunktive und deskriptive Normen im Einklang wirken sollten. Bei der Konzeption eines dem Green-Meter ähnlichen Konstrukts sollte daher besonders auf die Wahl der deskriptiven Vergleichsnorm geachtet werden. Ausserdem ist der starke positive Einfluss des Green-Meters auf das umweltbewusste Einkaufsverhalten von der Ausprägung der persönlichen Normen unabhängig. Um den Verkauf von umweltschonenden Produkten in einem Online-Supermarkt zu fördern, wird deshalb der Einsatz eines auf dem Prinzip der sozialen Normen beruhenden Green-Meters empfohlen.

Wie das Prinzip der sozialen Bewährtheit auf die Wahrnehmung eines Online-Shops wirkt



DIPLOMANDIN

Melani Zadro

DOZENT

Prof. Dr. J. Jürg Hari

Schweizer Konsumenten kaufen ihre Produkte vermehrt online. Insbesondere beim Bekleidungshandel spielt der Online-Einkauf eine entscheidende Rolle. Trotz erhöhter Akzeptanz weist dieser jedoch wesentliche Nachteile auf. Aufgrund der tiefen emotionalen Ansprache, der Immaterialität und des Umstands, dass persönliche Daten hinterlegt werden müssen, besteht bei den Konsumenten ein als höher wahrgenommenes Risiko.

Die vorliegende Arbeit untersucht, welche Auswirkungen Informationen über die soziale Bewährtheit (social proof) in einem Online-Shop nach sich ziehen.

Das entwickelte Kausalmodell wird mit Hilfe eines Experiments empirisch überprüft. Für die Untersuchung werden zwei fiktive Online-Shops mit Basic-Kleidern erstellt und in einen Online-Fragebogen integriert. Die Manipulation besteht aus Informationen über die Anzahl Facebook-Likes bzw. die Anzahl registrierter Newsletter-Abonnenten. Die Antworten von 188 Studierenden werden ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass Informationen über die soziale Bewährtheit die Risikowahrnehmung in einem Online-Shop reduzieren, die Vertrauenswürdigkeit dadurch jedoch nicht direkt erhöht werden kann. Neben der sozialen Präsenz hat sich die wahrgenommene Bedienbarkeit als relevanter und signifikanter Faktor der Vertrauenswürdigkeit erwiesen. Massnahmen, die dem Nutzer eines Online-Shops helfen, sich zurechtzufinden, oder ihm die Bedienung erleichtern, sind deshalb empfehlenswert. Die Bedeutung des Vertrauens im elektronischen Handel kann bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die

Vertrauenswürdigkeit die Einstellung der Konsumenten positiv beeinflusst und dadurch indirekt die Kaufabsicht erhöht.

Anbieter von Leistungen im Internet sollten entsprechend Informationen über die Anzahl ihrer Kunden im Online-Shop hervorheben. Da diese Massnahme kostengünstig und einfach zu implementieren ist, können besonders kleine und unbekannte Online-Shops davon profitieren. Einer der wesentlichen Unterschiede zwischen Online- und Offline-Kauf besteht darin, dass Letzterer eine Vielzahl an emotionalen Aspekten aufweist. In empirischen Untersuchungen wurde eruiert, dass soziale Bilder und sozial aufgeladene Produktbeschreibungen die soziale Präsenz erhöhen können. Daher können auch Texte über die soziale Bewährtheit in den Massnahmenkatalog aufgenommen werden.

Zieht man das gegenwärtige Wachstum von E-Commerce in Betracht, scheint es lohnenswert, in weiteren Forschungsarbeiten zielgruppenspezifische Ansprachen mit Bildern und Testimonials, persönliche Kundenempfehlungen oder andere Social-Media-Plattformen wie Twitter, Xing, google+ oder LinkedIn zu berücksichtigen. Auch beim Mobile Commerce besteht Forschungsbedarf. Da die Gestaltungsmöglichkeiten aufgrund der Bildschirmgrösse beschränkt sind, gilt es, neue Möglichkeiten und Methoden zu finden, um die Nutzer auf soziale Aspekte aufmerksam zu machen.

The Magic Of A Store Design – Der Effekt des Store Designs auf die Wahrnehmung und dessen Auswirkung auf das Kaufverhalten und die Markenprofilierung



DIPLOMANDIN

Aldina Zverotic

DOZENT

Prof. Dr. Jürg J. Hari

Die Parfums Christian Dior AG steht vor der Herausforderung, auf dem hart umkämpften Kosmetikmarkt hohe Umsätze zu erzielen und sich gegenüber den Mitbewerbern zu profilieren. Ein geringer Kundenstrom und das uneinheitliche Auftreten der Mitarbeitenden in den Verkaufsläden stellen zu lösende Probleme dar.

Ladengestaltungselemente beeinflussen einerseits die emotionalen, andererseits die kognitiven Prozesse der Konsumenten. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Design Factors, die insbesondere die visuelle Wahrnehmung beeinflussen, die Ambient Factors, deren Stimuli oft die emotionalen Befindlichkeiten anregen, sowie die Social Factors, bei denen in erster Linie die Interaktion zwischen den Kunden und dem Verkaufspersonal wichtig ist. Alle drei Elemente beeinflussen das Kaufverhalten und profilieren die Marke. Eine geschickte Kombination der Ladengestaltungselemente ist somit unerlässlich.

Im Rahmen eines Mystery Shoppings werden der Christian Dior Counter sowie weitere vier Luxuskosmetik-Counter hinsichtlich Design, Ambient sowie Social Factors untersucht. Drei Luxusmarketing-Experten validieren die Ergebnisse der Mystery-Shopper-Studie.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass alle drei Faktoren sowohl die emotionalen als auch die kognitiven Prozesse beeinflussen, die sich ihrerseits auf das Kaufverhalten und die Markenprofilierung auswirken. Dabei kommt den Social Factors die höchste Relevanz für die Beeinflussung der Konsumenten zu, da die individuelle Beratung die entscheidende Rolle im Verkaufsprozess von Luxusproduk-

ten einnimmt. Der Christian Dior Counter weist bezüglich aller drei Faktoren Verbesserungspotenziale auf.

Die Mystery-Shopper-Studie (35 Fragebogen à 86 Fragen) verdeutlicht einerseits, welche Ladengestaltungselemente einen Einfluss auf das Kaufverhalten und die Markenprofilierung haben. Andererseits wird erklärt, inwiefern sich die Mitbewerber differenzieren und welche Verbesserungsmöglichkeiten sich für die Parfums Christian Dior AG ergeben. Es zeigt sich, dass eine intensive Schulung und Motivation des Verkaufspersonals erforderlich ist, da hauptsächlich das Engagement, die Professionalität, die Freundlichkeit und die Fachkompetenzen im Vergleich zu den Mitbewerbern tiefer bewertet werden. Darüber hinaus unterstützen innovative Einrichtungsgegenstände die Profilierung. So wäre beispielsweise ein Smart Mirror (ein Display, welches das Gesicht des Kunden fotografiert und scannt und anhand dessen das passende Kosmetikprodukt ausgewählt wird) verkaufsunterstützend; er lädt zum Ausprobieren ein und führt zu einer längeren Verweildauer der Kunden. Auch klar erkennbare Funktionszonen, eine geringere Produktanzahl sowie die Produktplatzierung in den Regalen bieten dem Kunden eine bessere Orientierung. Für ein angenehmes Ambiente sind darüber hinaus das Musiktempo, die Musikkautstärke sowie der Musikstil der Corporate Identity anzupassen.



Banking and Finance

Value Investing in Swiss Stocks. A Free Cash Flow-Based Approach



GRADUATE

Thierry Borgeat

SUPERVISOR

Dr. Daniel Höchle

Free cash flow (FCF) has been identified by academic research as one of the most accurate indicators of how much cash is generated from operations. It provides reliable information on the amount of cash that can be freely distributed to shareholders or invested in future projects. Portfolios following an FCF approach have been found to consistently yield excess returns on the market index.

The aim of this Bachelor's thesis was to investigate whether key conclusions about FCF-based indicators would also apply to the Swiss market. In particular, it tests three hypotheses: that a portfolio created in accordance with FCF criteria yields higher returns than its benchmark, that portfolio returns are dependent on the chosen ranges of the FCF multiple and that an FCF investment strategy outperforms the market in times of market declines.

A multi-criteria selection process was used to test these hypotheses, empirically analyzing the annual statements of SPI companies between 1995 and 2014 with a minimum free float of 20%, a minimum market capitalization of CHF 100 million, a positive four-year average FCF, low leverage, and low FCF multiples. Portfolios were formed on every last trading day of the year. Thereby, all stocks were weighted equally and the portfolios were rebalanced on a monthly basis.

To evaluate the investment strategy, a number of different performance metrics such as risk-adjusted performance, correlation, and beta were analyzed. It was found that the selected companies outperformed the market index in 12 out of 20 years, with the geometrical mean amounting to 12.69% and the market index yielding only 8.52% per an-

num. Analyses performed on different periods and applied ranges of selection criteria showed that the stocks chosen were mostly both low-leveraged and small-capitalized industrial and consumer discretionary companies. By contrast, the analyses were unable to corroborate or disprove the hypothesis that portfolio returns are dependent on the chosen ranges of the FCF multiple. Moreover, the FCF approach was not found to be particularly favorable in a declining market, mainly due to the strong weighting of Nestlé, Novartis, and Roche in the SPI, which gave investors confidence in times of market uncertainty.

A series of robustness checks and variations in the strategy's parameterization confirm the statistical and economical significance of the FCF approach applied. The empirical findings of this Bachelor's thesis therefore suggest that an FCF-based investment strategy is both economically and statistically worthwhile. Whilst replication is warranted to create a financial product accessible to investors, additional research in the field of the documented FCF investment strategy shows promise for further improving the offering.

Strukturierte Produkte: Auswirkungen der Volatilität des SMI auf den Umsatz im Schweizer Derivatemarkt



DIPLOMAND

Pascal Diener

DOZENTIN

Regina Anhorn

Der seit dem Ausbruch der globalen Finanzkrise im Jahre 2007 kontinuierliche Rückgang der Handelsvolumen von strukturierten Produkten in der Schweiz lässt weiterhin Fragen nach der genauen Ursache offen. So hatte sich das Gesamthandelsvolumen sämtlicher Produkte innerhalb der vergangenen acht Jahre um insgesamt 70% reduziert. Im selben Zeitraum sank jedoch auch die für die Emission sowie die Preisentwicklung von strukturierten Produkten wichtige Kennzahl der implizierten Volatilität im Aktienmarkt. Dies ist unter anderem auf das weltweit anhaltende Tiefzinsumfeld und die damit verbundene lockere Geldpolitik der Notenbanken zurückzuführen.

Diese Arbeit beantwortet durch die Analyse des statistischen Zusammenhangs zwischen dem Handelsvolumen von strukturierten Produkten und der implizierten Volatilität des SMI die Frage, ob die Marktvolatilität einen direkten Einfluss auf das Handelsvolumen von strukturierten Produkten in der Schweiz ausübt. Daraus sollen Erkenntnisse für die Emittenten gewonnen werden, welche bei der Neuemission von Produkten hilfreich sein könnten. Eine Analyse der Entwicklung der monatlichen Handelsumsätze von unterschiedlichen Produktkategorien zeigt die aktuelle Situation im Schweizer Derivatemarkt. Anschliessend wurden die Daten mithilfe einer Regressionsanalyse auf einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Variablen Handelsvolumen und Volatilität hin analysiert.

Die Untersuchung zeigt, dass das Handelsvolumen bei einer Mehrzahl der untersuchten Produkte über den gesamten Zeitraum eine statistisch signifikante Korrelation aufweist. Sobald jedoch eine besonders hohe bzw. tiefe

Marktvolatilität vorherrscht, weisen nur noch vereinzelte Produktkategorien einen signifikanten Zusammenhang auf. Des Weiteren zeigt sich bei fast sämtlichen untersuchten Datensätzen, dass ein linearer Zusammenhang lediglich in einem geringen bis mittleren Masse zu beobachten ist.

Generell lässt sich festhalten, dass, obwohl in dieser Arbeit ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Umsatzvolumen und der Marktvolatilität festgestellt werden konnte, eine direkte Ableitung auf das individuelle Investorenverhalten in der Praxis für die Emittenten nur schwer zu realisieren sein dürfte. Dies insbesondere aufgrund der Tatsache, dass neben der Volatilität noch diverse andere Faktoren wie z.B. Aspekte der Behavioral Finance einen Einfluss auf das Investitionsverhalten bei strukturierten Produkten haben dürften. Nichtsdestotrotz besteht insbesondere im Bereich der Analyse der Form des Zusammenhangs noch weiterer Forschungsbedarf. So kam diese Untersuchung lediglich zu der Erkenntnis einer fehlenden Linearität. Jedoch könnte die Untersuchung auf weitere Arten von statistischen Wechselbeziehungen ausgeweitet werden.

High Frequency Trading. The Good, the Bad, and the Ugly



GRADUATE

Clara Eggart

SUPERVISOR

Oliver Liechti

Improvements in exchange technology have increased the speed by which stocks and shares can be traded. As a consequence, the volume of stock trading has exploded during the last 50 years and has transformed the marketplace. Considering that orders can be entered within a few milliseconds, literally millions of transactions can be executed in a blink of an eye, which takes about 300 milliseconds. With the Flash Crash of 6 May 2010, high frequency trading (HFT) caught the attention of the financial media and has become a topic of regulatory focus.

Inevitably, HFT has become a source of controversy. It is therefore of pivotal importance to map out the positive effects it has on market quality as well as to identify possible harmful effects on capital markets or on institutional low frequency investors. Furthermore, it needs to be determined whether there is a need for further regulation of HFT or if such a move would hinder rather than promote progress in the development of markets.

In order to examine the above-mentioned issues, a review of recent theoretical and empirical research on HFT was conducted. For this purpose, an Excel spreadsheet with an academic literature overview was created to summarize the findings. Interestingly, various studies suggest that HFT has led to an improvement in market quality overall. This is particularly true in terms of increased price efficiency and price discovery. Moreover, HFT provides more information to the market in general and markets are more liquid in the presence of HFT. The most important negative effect of HFT, besides some predatory strategies, as well as systemic and operational risks, is that in times of elevated volatility, high frequency traders tend to withdraw liquidity

and therefore intensify a directional price move which can in turn lead to a crash.

In terms of regulation, it is of utmost importance to preserve the benefits and, at the same time, mitigate the risks of HFT. Transparency and open communication play a vital role in ensuring confidence and trust in securities markets. Specifically, this means that the focus should be on exchange venue control tools such as circuit breakers to stop any anomalies before they can turn into a flash crash. Stock markets should regulate and monitor themselves to a large extent, since findings in existing literature show no evidence that a radical change in regulation is needed. Proposals for policies should be studied carefully since they could penalize strategies to improve market quality and therefore be counterproductive. Concerning the future, it is paramount to remain aware of and informed about HFT as well as its positive and negative effects.

Bankkredite und monetäre Transmission in der Schweiz: Eine VAR-Analyse



DIPLOMANDIN

Selina Grimm

DOZENT

Roland Hofmann

Die Bankenwelt befindet sich im Wandel. Neue Finanzierungsformen drängen auf den Markt und ersetzen die traditionellen Bankkredite. Stärkere Regulierungen fordern die Banken ebenfalls. Die Kredite unterliegen strengeren Bedingungen, welche auf Bundesebene bestimmt werden, und erfordern zusätzliches Eigenkapital der Banken. Dennoch setzt die Schweizerische Nationalbank weiterhin ein Zielband für den Dreimonats-Libor fest, um ihre geldpolitischen Ziele zu erreichen. Aufgrund der aktuell tiefen Zinssätze sind die bisherigen Auswirkungen auf das Kreditvolumen von hoher Wichtigkeit, um auf allfällige, zukünftige Veränderungen der monetären Transmissionsmechanismen vorbereitet zu sein.

Es stellt sich die Frage, ob die Geldpolitik via Banken unter den aktuellen Gegebenheiten noch wirkt oder ob die neuen Tendenzen vernachlässigbar sind, da die Schweizerische Nationalbank den Transmissionskanal der Banken nie aktiv genutzt hat. Die Beschaffenheit der Kredite sowie der Bankengruppen kann in der Schweiz als heterogen angesehen werden. Unklar ist auch, ob daher einzelne Kreditarten oder Bankengruppen von der Geldpolitik mehr beeinflusst werden, ob eine Analyse der aggregierten Kreditvolumen auf Landesebene signifikant ist, obwohl die regulatorischen Anforderungen pro Bankengruppe und pro Kreditart unterschiedlich sind, und wie sich die zunehmende Regulierung auf den Transmissionsmechanismus auswirken wird.

Für die Ermittlung dieser Zusammenhänge wird eine vektorautoregressive Analyse angewendet. Dieses dynamische ökonomische Modell beinhaltet die Variablen «Konsumentenpreisindex», «Bruttoinlandsprodukt», «Drei-

monats-Libor» und Kreditkomponenten. Die Granger-Kausalitätsprüfungen, Impuls-Antwort-Reaktionen und Prognosevarianzzerlegungen der Vektorautoregression werden zur Beweisführung hinzugezogen. Die Datenerhebung umfasst Quartalsdaten und wird für den Zeitraum von 1989 bis 2014 vorgenommen.

Die Tests beweisen, dass der Einfluss des Dreimonats-Libor auf das Wachstum der totalen Kreditvolumen in der Schweiz zu verneinen ist. Die Geldpolitik hat somit keine signifikante Bedeutung für die Entwicklung der aggregierten Kreditvolumen. Bei den Kreditarten und den Bankengruppen sind jedoch Anomalien erkennbar. Während sich die Kredite der Grossbanken wie die aggregierten Kredite auf Länderebene entwickeln, weichen einzelne Kreditarten der Regionalbanken und Kantonalbanken von der gesamtschweizerischen Entwicklung ab. Sie werden durch die Änderung des Libor beeinflusst. Die Heterogenität der Bankengruppen und der Kreditarten tangiert somit den Transmissionsmechanismus der Geldpolitik.

Auch wenn der Zins- und Kreditkanal der Banken für die Geldpolitik in der Schweiz aufgrund der tiefen Zinsen momentan eine untergeordnete Rolle spielt, werden die Zinssätze bedeutsam bleiben. Die SNB hält weiterhin am Zielband für den Dreimonats-Libor fest. Die Mindestkapitalanforderungen und die zunehmende Regulierung werden die direkte Weitergabe der Zinsänderungen an die Endkunden aber zukünftig stärker beeinflussen.

Schweizer Pensionskassen im Spannungsfeld zwischen nachhaltigem Investment und passiver Anlagestrategie



DIPLOMANDIN

Janine Grünig

DOZENTIN

Regina Anhorn

Die sozialen und ökologischen Herausforderungen sind im 21. Jahrhundert umfassender denn je und werden in Bezug auf die Anlageergebnisse von Investoren nicht unterschätzt. Dies zeigt sich in der zunehmenden Bedeutung von Socially Responsible Investments, welche während der letzten Jahre ein überdurchschnittliches Marktwachstum verzeichneten. Gleichzeitig ist ein Trend in Richtung des kostengünstigeren passiven Investment-Managements durch die Schweizer Pensionskassen zu verzeichnen, was primär auf die vorgegebenen Performance-Ziele als Folge der aktuellen Herausforderungen, der demografischen Entwicklung und des BVG-Mindestzins zurückzuführen ist. Die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Rahmen einer passiven Anlagestrategie ist daher für Schweizer Pensionskassen immer aktueller, stellt diese jedoch auch vor Probleme.

Eine passive Anlagestrategie darf keinen Grund darstellen, die Nachhaltigkeit im Anlageprozess nicht zu berücksichtigen. Deshalb trägt diese Bachelorarbeit zu einem besseren Verständnis des Spannungsfeldes bei und zeigt im Rahmen von Handlungsempfehlungen die Möglichkeiten auf, wie eine Schweizer Pensionskasse einen passiven Anlagestil mit einer nachhaltigen Anlagestrategie umsetzen kann.

Eine umfassende Literaturrecherche zu den einzelnen Bestandteilen der Forschungsfrage, zu den Schweizer Pensionskassen, zum passiven Investment-Management und zur Nachhaltigkeit, jedoch auch zur Nachhaltigkeit als Teil des Anlageprozesses stellt die fundierte Basis für diese Arbeit dar. Um eine Verknüpfung theoretischer Aspekte mit der Praxis herzustellen und differenzierte Erkenntnisse zu

erlangen, wurden vier Schweizer Pensionskassen im Rahmen von Experteninterviews befragt.

Die Bewältigung des Spannungsfeldes kann in verschiedensten Ausprägungen erfolgen. Seit Anfang 2015 ist jede Schweizer Pensionskasse verpflichtet, die Stimmrechte der Schweizer Beteiligungen aktiv wahrzunehmen, was bereits einem ersten Schritt in Richtung Nachhaltigkeit entspricht. Ein weiterer Schritt besteht im aktiven Dialog mit dem Management von Unternehmungen. Ob dieser alleine oder im Verbund erfolgt, ist individuell zu entscheiden und auch abhängig von den Beteiligungsgrössen, welche sich auf die Einflussmöglichkeiten auswirken. Zu guter Letzt kann mit der effektiven Strategieumsetzung der Nachhaltigkeit Rechnung getragen werden, im Rahmen derer der passive Anlagestil erstmals tangiert wird. Ein individuelles Mandat ermöglicht, auf Basis eines berechneten Indexes mit Ausschlusskriterien die eigene Nachhaltigkeitsstrategie zu implementieren. Die befragten Unternehmungen bestätigten, dass aufgrund der Höhe der verwalteten Volumen die Vermögensverwalter stets daran interessiert sind, die Mandate entsprechend den Kundenwünschen umzusetzen.

Das Szenario, dass die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in Zukunft von der Schweizer Bevölkerung gefordert oder auch seitens des Staates zur Pflicht wird, kann durchaus Realität werden. Aufgrund der breiten Auswahl an Optionen wird den Schweizer Pensionskassen empfohlen, die Weichen zu mehr Nachhaltigkeit frühzeitig zu stellen.

Application of Survival Analysis to Hedge Funds



GRADUATE

Fabian Gsell

SUPERVISOR

Dr. Simon Rentzmann

The aim of this Bachelor's thesis was to research the lifespan of hedge funds through the application of survival analysis and to model their overall survival curve. A theoretical part discusses the statistical tools used and the mathematical background. In the practical part, reference is made to the data of 1392 hedge funds, which comprises individual survival data and a set of additional variables. Non-parametric methods such as the Kaplan-Meier estimator, the log-rank test, and stratifying were applied to find statistical evidence for multiple influential factors affecting the lifespan of hedge funds.

The results can be summarized as follows: Hedge funds restricted to qualified investors are particularly unlikely to fail, compared to those which are available for all investor types. Considering that profit margins are lower for hedge funds dealing exclusively with qualified investors, this discovery is to some extent rather surprising. Beyond that, it could be shown that the incentive scheme for the fund manager matters. This is due to the fact that survival probabilities are significantly bigger for hedge funds subject to a high watermark than for those which are not. In addition, the existence of performance fees was found to have a weak negative impact on the lifespan of a hedge fund. Applying the technique of stratifying, however, no interaction effect could be found between the existence of a high watermark and performance fees.

Furthermore, the differences arising from various regions were examined: Based on sampling the hedge funds by domicile, it was illustrated that funds set up on the American continent tend to have a distinctly longer durability than European ones. By contrast, there is no indication

that redemption frequency has any impact on survival curves. Furthermore, the effect originating from the existence of a UCITS approval on survival probabilities of hedge funds was found to be insignificant and thus negligible. No further explanation is provided with regard to reasons why some variables have an influence on the lifespan of hedge funds; this could be the subject of future research. In terms of approximating the overall survival curve of hedge funds by use of parametric methods, tests for an exponential, a Weibull, and a log-normal distribution model were conducted. While it is obvious that Weibull in general allows a more accurate fit than an exponential model, the log-normal model had to be rejected due to the discovery of fat tails and numerous outliers when looking at the distribution of $\log(t)$. Consequently, it was concluded that the Weibull model is the most appropriate method for describing the true survival probability of hedge funds as estimated by the Kaplan-Meier curve.

Periodischer Vergleich der gleichgewichteten SMI-Titel mit dem Minimum-Varianz-Portfolio anhand der Sharpe-Ratio



DIPLOMAND

Che Laszlo Koller

DOZENT

Dr. Simon Rentzmann

Diverse Anlagestrategien, die sich in ihren Eigenschaften und ihrer Komplexität völlig unterscheiden, stehen einem Investor zur Verfügung. Eines haben diese Strategien jedoch gemeinsam: Das Renditen-Risiko-Verhältnis spielt dabei eine zentrale Rolle. Der Durchschnittsbürger hält in der Regel nur einige Aktien und Obligationen im Portfolio und verfolgt keine bestimmte Anlagestrategie.

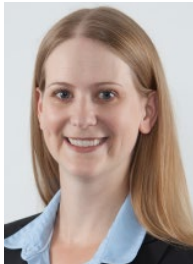
In der modernen Portfoliotheorie, die von Harry Markowitz begründet wurde, spielt die Asset-Allokation eines Anlegers bezüglich seiner Risikoaversion eine wichtige Rolle. Daraus ergibt sich das Minimum-Varianz-Portfolio. Mithilfe der Markowitz-Optimierungstheorie wurde versucht, ein effizientes Minimum-Varianz-Portfolio aus den Titeln des SMI zu generieren. Als Referenz diente ein Marktportfolio, das sich aus den gleichgewichteten SMI-Titeln zusammensetzt. Die Performanz dieses Portfolios wurde anhand der Sharpe-Ratio verglichen. Der Vergleich der Portfolios erfolgte während fünf Jahren jeweils quartalsweise.

Das Minimum-Varianz-Portfolio wurde anhand von ex ante effizienten Portfolios geschätzt und ex post mit dem Vergleichsmarkt verglichen. Zur numerischen Optimierung bei der Erstellung dieses Minimum-Varianz-Portfolios wie auch zur Konstruktion des Vergleichsmarkts diente MATLAB. Auch der Vergleich der beiden Portfolios wurde mit MATLAB vorgenommen.

Aufgrund der erreichten Resultate kann die Hypothese, dass ein ex ante geschätztes Minimum-Varianz-Portfolio ex post, ausser durch Zufall, keine kleinere Volatilität respektive grössere Sharpe-Ratio ausweist als der Vergleichsmarkt, nicht verworfen werden. Das Minimum-Varianz-

Portfolio war in allen Belangen, ausser in vereinzelten Perioden, besser. Es erreichte eine tiefere Volatilität, eine höhere Rendite und eine grössere Sharpe-Ratio als der Vergleichsmarkt. Die Performancekennzahlen des Marktportfolios (Vergleichsmarkt) waren jenen des SMI sehr ähnlich. Alle untersuchten Portfolios konnten eine sehr gute Performanz ausweisen. Grund dafür war eine gute Wirtschaftsentwicklung über die letzten fünf Jahre. Im untersuchten Zeitraum fand kein wirtschaftlicher Abschwung statt, somit lässt sich nicht sagen, wie sich die Portfolios in einer solchen Marktentwicklung verhalten hätten. Die Tagesdaten der einzelnen Titel wurden auf ihre Verteilung hin untersucht. Um historische Varianzen, Renditen usw. erfolgreich in die Zukunft extrapolieren zu können, muss eine Normalverteilung gegeben sein. Diese Verteilung war für keinen Titel gegeben. Es werden also weitere Untersuchungen benötigt, um zu klären, ob diese gute Performanz zufällig war.

Die Verhandlungsmacht von Funds of Hedge Funds gegenüber Single Hedge Funds



DIPLOMANDIN

Corinne Meile

DOZENT

Prof. Dr. Peter Meier

Bis zu der Finanzkrise im Jahr 2008 zählte das Funds of Hedge Funds Business, hauptsächlich aufgrund der ausserordentlichen Renditeaussichten, zu den am schnellsten wachsenden Sektoren in der Welt der Finanzinstrumente. Seit der Krise umgehen viele Investoren die Funds of Hedge Funds infolge ihrer doppelten Fee-Struktur und investieren direkt in die Single Hedge Funds. Angesichts der stark gedämpften Renditeaussichten können die hohen Fees der Funds of Hedge Funds nicht mehr gerechtfertigt werden.

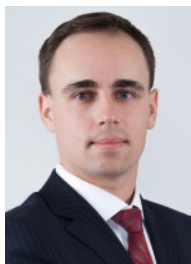
Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Frage, wie die Funds of Hedge Funds Manager mit dem Druck zu Fee-Reduktionen umgehen. Sie untersucht, ob und in welchem Ausmass die Funds of Hedge Funds Manager mit den Managern der von ihnen verwalteten Single Hedge Funds Fee-Reduktionen aushandeln konnten. Darüber hinaus wurden die potenziellen Gründe und Zusammenhänge dieser Fee-Reduktionen ermittelt. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Primäranalyse gemacht. Dafür wurde ein auf Aggregationslevel basierender Fragebogen an rund 200 Funds of Hedge Funds Manager verschickt, um die benötigten Informationen für die Jahre 2005 bis 2014 zu erhalten.

Es kann ein klarer Trend bezüglich der Anzahl der verwalteten Single Hedge Funds mit Fee-Reduktionen und der Höhe dieser Fee-Reduktionen erkannt werden: Vor der Finanzkrise war es einem Funds of Hedge Funds Manager möglich, mit durchschnittlich gerade mal einem Single Hedge Funds Manager Fee-Reduktionen auszuhandeln. Ab dem Jahr 2008 stiegen diese Anzahl sowie auch die Höhe dieser Fee-Reduktionen rapide an. Ende 2014 konn-

te bereits für rund die Hälfte der verwalteten Single Hedge Funds eine Fee-Reduktion erreicht werden. Diese Fee-Reduktionen senken die Gesamtkosten um über einen Prozentpunkt. Grosse Zusammenhänge zeigen sich auch hinsichtlich der Single-Hedge-Funds-Strukturen und der Fee-Reduktionen. Beispielsweise konnten mit den Managern von Single Hedge Funds mit langen Redemption-Fristen viel höhere Fee-Reduktionen ausgehandelt werden als für Single Hedge Funds mit kurzen Redemption-Fristen. Auch stellt sich die Verhandlungsmacht bei Single Hedge Funds mit kleinen Assets under Management als viel grösser heraus als bei Single Hedge Funds mit grossen Assets under Management.

Unter Einbezug der Ergebnisse können folgende Prognosen gemacht werden: Die Anzahl der verwalteten Single Hedge Funds mit Fee-Reduktionen wird in den nächsten Jahren in einer degressiven Kurve weiter steigen. Dasselbe gilt für die Management- und Performance-Fee-Reduktionen, die bis zu einem gewissen Prozentsatz kontinuierlich weiter steigen werden und sich spätestens dann einpendeln, wenn die totalen Gebühren der Funds of Hedge Funds die Gebühren der Single Hedge Funds nicht mehr übersteigen.

Home Bias bei der Vermögensanlage von Schweizer Privatanlegern



DIPLOMAND

Simon Pfister

DOZENT

Dr. Daniel Höchle

Die starke Gewichtung von Wertschriften aus dem Heimmarkt ist ein bekanntes Phänomen bei Anlegern. Dieses Anlageverhalten wird als Home Bias bezeichnet und steht im Gegensatz zur Portfoliotheorie von Markowitz (1952), welche eine möglichst breite Diversifikation der gehaltenen Anlagen vorsieht. Die Gründe für dieses Verhalten sind breit gefächert. So wurden höhere Gewinnerwartungen für den Heimmarkt, die Bildung und das Einkommen sowie informationsbasierte Vorteile des Anlegers als mögliche Erklärungen für dieses Anlageverhalten untersucht. Das Phänomen tritt dabei unabhängig vom untersuchten Land auf und gibt bis heute Rätsel auf.

Für die Messung des Home Bias wurde in der bisherigen Literatur der marktgewichtete Ansatz verwendet. Dieser weist den Wert einer Aktie vollständig dem jeweiligen Land des Domizils des Hauptsitzes zu. Zur Messung des Home Bias in dieser Arbeit fand neben dem marktgewichteten Ansatz eine neue Messmethode Verwendung. Mit der Berücksichtigung des Umsatzes einer Firma im jeweiligen Land kann festgestellt werden, wie viel Wert tatsächlich dem Heimmarkt zugeordnet wird. Dies zeigt ein genaueres Bild der effektiven Vermögenszuordnung zu einem Land. Zur Überprüfung der umsatzgewichteten Messmethode wurden die geografisch aufgeteilten Umsätze von 140 Schweizer Firmen erhoben. Anhand eines Datensatzes einer Schweizer Bank wurde anschliessend die Ausprägung des marktgewichteten wie auch der umsatzgewichteten Home Bias von 10 706 Kunden an einem Stichtag ausgewertet.

Nach dem marktgewichteten Ansatz zeigen Schweizer Anleger mit durchschnittlich 75,73% einen ausgeprägten Home Bias. Wenn die umsatzgewichtete Messung ver-

wendet wird, reduziert sich der Home Bias auf 18,79%. Die im Datensatz untersuchten Kunden unterliegen mit diesem neuen Grundgedanken einem viel tieferen Home Bias, als es die bisherigen Ergebnisse zum Home Bias in der Schweiz vermuten liessen. Differenzen zwischen den beiden Ansätzen ergeben sich insbesondere bei der Aufteilung nach Geschlecht und Jahrgängen. Während Frauen und generell ältere Kunden einem höheren marktgewichteten Home Bias unterliegen, kann kein Unterschied bei der umsatzgewichteten Messung festgestellt werden. Weiter führen Faktoren wie eine Vermögensverwaltung, ein grösseres Depotvermögen sowie auch eine zunehmende Anzahl von Börsentransaktionen, unabhängig vom Ansatz, zu einer Abnahme des Home Bias. Die Nutzung von E-Banking hingegen zeigt keinen Einfluss auf den Home Bias.

Der umsatzgewichtete Ansatz wirft ein neues Licht auf den Home Bias und sollte weiter erforscht werden. Ausserdem gilt es zu untersuchen, inwiefern sich Schweizer Anleger der regionalen Umsatzverteilung der gehaltenen Aktien bewusst sind.

Performance von Initial Public Offerings: Evidenz vom Schweizer Aktienmarkt



DIPLOMAND

Armand Takfor

DOZENT

Armin Bänziger-Aiba

In der Vergangenheit haben sich viele Autoren mit der Performance von Initial Public Offerings (IPOs) auseinandergesetzt. Dabei wurden vor allem zwei Phänomene beobachtet: eine hohe positive Emissionsrendite sowie eine negative langfristige Performance. Die meisten Studien stammen aus dem amerikanischen Raum und es besteht nur wenig Evidenz über die Performance von IPOs im Schweizer Aktienmarkt, insbesondere in der jüngeren Vergangenheit.

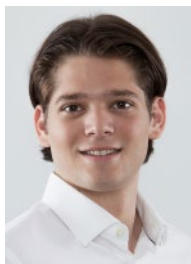
Diese Bachelorarbeit setzt sich zum Ziel, die Performance von Schweizer IPOs für den Zeitraum zwischen 1996 und 2015 zu untersuchen. Dabei beantwortet sie die Frage, ob die kurzfristige und langfristige Performance von Schweizer IPOs für diesen Zeitraum mit früheren Studien im angloamerikanischen und schweizerischen Aktienmarkt vergleichbar sind.

Analyse und Berechnungen dieser Arbeit basieren auf der Methode des «buy-and-hold abnormal return», die zur Familie der Event Studies gehört. Um aufschlussreiche Ergebnisse vorlegen zu können, sind die einjährige, dreijährige, fünfjährige und zehnjährige Performance berechnet worden. Dafür wurden als Benchmark-Indizes zum einen der SPI und zum anderen der SPI Small & Middle verwendet. Zur Identifizierung aller IPOs im Beobachtungszeitraum dienten sowohl die Publikation historischer IPOs der SIX Swiss Exchange als auch die Datenbank der SIX Swiss Exchange. Die historischen Schlusskurse der Indizes stammen aus einer Publikation der SIX Swiss Exchange und die historischen Aktienkurse kommen direkt aus der Bloomberg-Datenbank.

Die Analyse der kurzfristigen Performance zeigt, dass IPOs eine durchschnittliche Benchmark-adjustierte Emissionsrendite von 13,58% erzielen. Damit steht das Ergebnis im Einklang mit früheren Studien, weist jedoch im Verlauf der Zeit eine fallende Tendenz bezüglich der Höhe der durchschnittlichen Emissionsrendite auf. Die Untersuchung der langfristigen Performance zeigt für den Beobachtungszeitraum von einem bis fünf Jahren durchschnittlich keinen bedeutsamen Performance-Unterschied zwischen IPOs und dem SPI. Jedoch kann nach zehn Jahren eine durchschnittliche Überrendite von 52,63% gegenüber dem SPI gefunden werden. Diese Ergebnisse stehen im Widerspruch zu denen der früheren Studien, wo bei der Ausdehnung der Beobachtungsperiode eine durchschnittlich immer negativer werdende Überrendite gezeigt wurde. Ebenfalls im Widerspruch zu den früher gewonnenen Erkenntnissen aus dem Schweizer Aktienmarkt stehen die Ergebnisse beim Vergleich mit dem SPI Small & Middle, wo die durchschnittliche Überrendite der IPOs massiv schlechter ist als gegenüber dem SPI. Die typischen IPO-Renditen (Mediane) schneiden allerdings schlechter ab als die Vergleichsindizes, was belegt, dass die durchschnittlichen Renditen von einigen wenigen Ausreissern verzerrt werden.

Um eine abschliessende Beurteilung der Entwicklung der Performance von IPOs in der Schweiz abgeben und die Ergebnisse bestätigen zu können, wäre eine weiterführende Analyse der langfristigen Performance unter Anwendung zusätzlicher Methoden hilfreich.

Analysis of the Eurozone with a Focus on the International Capital Markets

**GRADUATE****Hanno van Maren****SUPERVISOR****Dr. Peter Schwendner**

Since the outbreak of the financial crisis, some eurozone countries have suffered significant deteriorations in their economic figures: The indicators for the prospective performance of their public sector such as the deficit-to-GDP ratio and the debt-to-GDP ratio, and their unemployment rates have soared. Meanwhile, the stronger Eurozone countries have experienced comparatively little damage. The bond yields of the periphery countries experienced strong volatility and even negative correlations to the eurozone core, confirming this trend. While aggregate and country-specific risks determine the sovereign bond yields, contagion risk is also of great importance to their market levels. As a consequence of the diverse and complex transnational connections and the many interdependencies within the currency union, the contagion risk plays a major role.

The aim of this Bachelor's thesis was to examine whether the centralization of monetary policies has been favorable for individual euro states with respect to their economic standing and their funding level in the capital market. It also aimed to determine whether a country might benefit from the reintroduction of a national currency.

The review of relevant literature provided the theoretical framework, while a subsequent empirical analysis concentrated on country-specific risk and on contagion risk with regard to sovereign bond yields. The developments and the interdependencies of the main economic indicators and sovereign bond yields were then examined, also taking into account non-euro states

The findings show that the currency union has had a positive effect on countries' sovereign bond yields. This is principally due to the fact that the biggest economies, which the other states adapt to, are the strongest and most stable EU member states. Additionally, it was found that the highly volatile GDPs were unfavorable reference figures for the debt and deficit ratios, which are convergence criteria of the Maastricht Treaty. It was unrealistic to expect GIIPS states to keep up with the initially high GDP growth rates. Ultimately, it was belt-tightening measures that enabled countries to improve their debt situation.

In the light of the above, it can be said that, on the whole, eurozone member states have benefited from the currency union, although the weaker ones have suffered due to a lack of competitiveness caused by the centralized monetary policy, leading to relatively high unemployment rates. For a decision on whether to leave the eurozone, however, many other factors would have to be taken into consideration.

Anlagestrategie für Swiss Small & Mid Caps



DIPLOMAND

Adrian Käser

DOZENT

Dr. Peter Schwendner

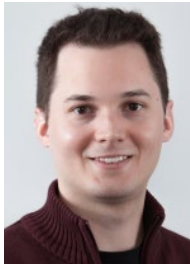
Eine Schweizer Vermögensverwaltungsfirma führt ein Actively Managed Certificate für das Schweizer Small-und-Mid-Cap-Segment. Dazu dient eine Strategie, die aus einer Kombination von verschiedenen fundamentalen und technischen Indikatoren besteht. Bis anhin wurde mit dieser Strategie noch kein Backtesting durchgeführt. Entsprechend besteht Unklarheit darüber, welche Performance mit der definierten Kombination von Kennzahlen historisch erzielt worden wäre. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob es möglich ist, im definierten Markt mit einer aktiven Strategie einen passiven Index zu übertreffen.

Diese Arbeit untersucht zunächst, ob eine aktive Strategie im definierten Markt einen Mehrwert liefern kann. Mit einem Unit-Root-Test und einer Autokorrelationsanalyse wird der Grad an Informationseffizienz im vorliegenden Universum analysiert. Hierbei zeigt sich, dass der analysierte Markt nicht vollständig informationseffizient ist. In einem zweiten Schritt wird ein Backtesting mit der definierten Strategie durchgeführt. Hierzu wurde ein entsprechendes Backtesting-Konzept entwickelt und in der Software MATLAB implementiert. Die so ermittelte historische Performance dient als Basis, um die definierten Kennzahlen zu optimieren. Die Optimierung basiert auf dem in der Literatur beschriebenen Faktoransatz. Mithilfe eines Data-Mining-Verfahrens werden die Kennzahlen systematisch optimiert. Dabei werden verschiedene Werte für die einzelnen Kriterien miteinander verglichen. Um eine Überanpassung an den Datensatz zu vermeiden, wird der Data-Mining-Bias der einzelnen Realisationen mithilfe eines Bootstrapping-Verfahrens evaluiert.

Mittels Beurteilung des Data-Mining-Bias können unterschiedliche Strategien identifiziert werden, die hinsichtlich Performance, Volatilität und Diversifikation ein vielversprechendes Resultat aufweisen. In einem Out-of-Sample-Vergleich werden schliesslich drei Strategien ermittelt, welche absolut oder risikoadjustiert besser abschneiden als die festgelegten Benchmarks. Dabei handelt es sich um Strategien, die auf den Kennzahlen Forward-P/E-Ratio, Volatilität und Relative-Strength-Index basieren.

Die erhaltenen Resultate werden vom gewählten Konzept und von den verwendeten Daten stark beeinflusst. Dennoch konnten für die zukünftige Performance der identifizierten Strategien Schätzwerte ermittelt werden. Die reale Performance kann selbstverständlich von der Schätzung abweichen, jedoch liefern die ermittelten Ergebnisse keinen Grund zur Annahme, dass die Performance markant schlechter ausfallen sollte.

Rückstellungen für Prozessrisiken aus dem US-Geschäft



DIPLOMAND

Fabian Kühne

DOZENT

Prof. Dr. Marco Passardi

Vor dem Hintergrund des Steuerstreits zwischen den Schweizer Banken und den USA sowie dem daraus entstandenen US-Programm beschäftigt sich diese Arbeit mit der Analyse von Rückstellungen für Prozessrisiken aus dem US-Geschäft der Schweizer Banken. Diesbezüglich sind die Fragen zu beantworten, wie Rückstellungen gemäss den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den Schweizer Rechnungslegungsvorschriften zu erfassen sind, wie die mit Klagen bedrohten Banken Rückstellungen bilanzieren bzw. welche Informationen dazu offengelegt werden sowie wie mit Rückstellungen aufgrund von Prozessrisiken vor dem Hintergrund möglicher Informationen zuhanden der Klageinstanz umzugehen ist.

Diese Fragen werden anhand einer Analyse der Rechnungslegungsvorschriften der IFRS und der Regelungen des Schweizer Rechts hinsichtlich Rückstellungen sowie einer Analyse der Geschäftsberichte von acht ausgewählten Banken aus den Jahren 2012 bis 2014 behandelt. Zudem wird analysiert, ob anstelle einer Rückstellung die Reserve für allgemeine Bankrisiken im entsprechenden Umfang erhöht werden könnte.

Es zeigt sich, dass sich die IFRS und die Schweizer Rechnungslegungsvorschriften in Bezug auf Rückstellungen sehr ähnlich sind und entsprechend ähnliche Schwächen aufweisen. Die Ansatzkriterien lauten folgendermassen: Es muss eine Verbindlichkeit gesetzlichen oder faktischen Ursprungs bestehen, die durch ein Ereignis in der Vergangenheit kausal verursacht wurde und mit einem wahrscheinlichen zukünftigen Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen verbunden ist, wobei die Höhe der Verpflichtung zuverlässig schätzbar sein muss.

Des Weiteren lässt sich festhalten, dass Banken die Thematik der Rückstellungen für den US-Steuerstreit unterschiedlich bewerten und behandeln. Manche geben detaillierte Informationen, während andere auf Diskretion setzen. Ausserdem haben manche Banken Rückstellungen gebildet, andere wiederum mangels verlässlicher Schätzbarkeit darauf verzichtet.

Schliesslich ist zu bemerken, dass, wenn die Ansatzkriterien einer Rückstellung erfüllt sind, in jedem Fall Rückstellungen zu bilden sind. Die Reserve für allgemeine Bankrisiken dient lediglich dazu, Risiken Rechnung zu tragen, welche nicht oder nur teilweise durch eine entsprechende Rückstellung abgedeckt werden.

Die ABCs der Value-Investing-Strategien (Alphas, Betas und Costs)



DIPLOMAND

Adrian Lechthaler

DOZENT

Prof. Dr. Philipp Lütolf

Wie häufig angenommen und gelehrt wird, sind Kapitalmärkte stets effizient. Eine abnormale Rendite lässt sich demnach nicht erwirtschaften. Diese Effizienzmarkthypothese wird jedoch insbesondere von Value-Investoren kritisch hinterfragt. Beim Value Investing, das vor über 75 Jahren von Benjamin Graham etabliert wurde und mittlerweile in Finanzindustrie und Wissenschaft verbreitet und akzeptiert ist, wird der Unternehmenswert mittels einer fundamentalen Analyse finanzieller und qualitativer Faktoren bestimmt.

Value-Investing-Strategien sind für den Schweizer Aktienmarkt bisher kaum empirisch untersucht worden. Entsprechend versucht die vorliegende Arbeit zunächst, mittels Literaturdiskussion die langfristigen Erfolgsaussichten dieser Anlagephilosophie zusammenzufassen. Darüber hinaus wird der wertorientierte Anlagestil mit spezifischen Value-Strategien nachgebildet. Dabei werden die jährlichen Überrenditen, Volatilitäten und Kosten der einzelnen Strategien gemessen. Die insgesamt neun untersuchten Strategien überprüfen Unternehmen auf ihre Bilanzstruktur, Ertragskraft und Wachstumsraten. Die holistische Betrachtungsweise der neun Strategien ermöglicht es dem Anwender, eine vereinfachte fundamentale Analyse eines Unternehmens vorzunehmen.

Die langfristigen Erfolgsaussichten des Value Investing werden in dieser Studie mittels einer ökonomischen und ökonometrischen Analyse eruiert. Zusammenfassend lässt sich Value Investing als eine antizyklische Anlagephilosophie verstehen, welche mithilfe der fundamentalen Analyse, angewandter Betriebswirtschaftslehre und des Ausnutzens von Verhaltensschwächen der Marktteilnehmer

langfristig zu attraktiven Überrenditen führt. Das Konzept der Sicherheitsmarge bietet den Anwendern einen gewissen Schutz vor Fehleinschätzungen. Mit der ganzheitlichen Anwendung der neun Strategien lässt sich ein Aktienuniversum nach finanziell soliden und unterbewerteten Unternehmen sondieren.

Die Erfolgsfaktoren im modernen Berufsfussball



DIPLOMAND

Robert Manikkuttiyl

DOZENT

Dr. Oliver Bachmann

In verschiedenen Studien zur deutschen Fussball-Bundesliga (DBL) wird untersucht, welche Kriterien für den sportlichen Erfolg der Vereine verantwortlich sind. Für den Zeitraum nach dem Jahr 2006 sind jedoch in diesem Bereich keine spezifischen Forschungsergebnisse auffindbar, weswegen die Zeitperiode 2007 bis 2014 von Interesse ist. Darüber hinaus zeigt ein Blick auf die bestehende Forschung, dass Untersuchungsdesigns und modellierte Variablen stark variieren. Es lässt sich jedoch belegen, dass in der bisherigen Literatur die OLS-Regressionsanalyse dominiert. Für die Suche nach den Erfolgsfaktoren im modernen Berufsfussball erscheint es als wichtig, die Panelstruktur der Daten zu berücksichtigen und Auswertungen in Form von Panel-Regressionsanalysen durchzuführen. Der Grund liegt darin, dass die einfache OLS-Regression die Varianz innerhalb der einzelnen Bundesliga-Vereine nicht erfasst, woraus verzerrte Resultate folgen.

Die Arbeit geht der Fragestellung nach, welches die Erfolgsfaktoren für eine hohe Anzahl Punkte am Ende einer Saison in der DBL sind. Zu diesem Zweck wird die DBL im Zeitraum von 2007 bis 2014 ausgewertet. Es gilt, diejenigen Determinanten zu identifizieren, die ein erfolgreiches Abschneiden in der DBL ermöglichen, und diese auf statistische Signifikanz zu überprüfen.

Hierfür wird zunächst der aktuelle Forschungsstand vorgestellt und es werden mögliche Erfolgskriterien, die eine hohe Punkteanzahl nach sich ziehen, näher untersucht. Im Anschluss erfolgt in einem ersten Schritt eine Panelregression der einzelnen Variablen (Etat, Transfer, Team, Alter, Zuschauer), wobei Random-Effects-Modelle verwendet werden. Anschliessend wird eine Panelregression des ge-

samten Modells durchgeführt, wobei sowohl Random-Effects-(RE-) als auch Fixed-Effects-(FE-)Modelle berücksichtigt werden. Des Weiteren findet eine Unterscheidung zwischen einem Unbalanced und einem Balanced Datensample statt. Dabei werden für beide Datensamples jeweils drei Regressionsgleichungen modelliert.

Die Resultate der Variablen-Panelregressionen zeigen auf, dass die Faktoren Etat, Transfer, Team, Alter und Zuschauer allesamt auf einem fünfprozentigen Niveau signifikant sind. Hierbei haben Etat, Team und Zuschauer einen signifikant positiven Einfluss auf die Anzahl erzielter Punkte in einer Saison, wohingegen Transfer und Alter eine signifikant negative Relation aufweisen. Die Ergebnisse der Panelregressionen des gesamten Modells legen dar, dass von den getesteten fünf Faktoren nur noch Etat und Zuschauer auf einem fünfprozentigen Niveau signifikant sind und einen positiven Einfluss auf die Punkteanzahl haben.

Diese Erkenntnisse ermöglichen die Schlussfolgerung, dass die Variablen Etat und Zuschauer als zentrale Erfolgsfaktoren in der DBL angesehen werden können. Demzufolge muss ein Sportchef bei der Planung der kommenden Saison berücksichtigen, ausreichend Finanzmittel in das Budget für Lizenzspieler (Etat) zu investieren. Des Weiteren muss das Management bei der Festlegung der Ticketpreise darauf achten, dass die Stadien gut besucht sind (Zuschauer). Es könnte durchaus sinnvoll sein, aufgrund tieferer Ticketpreise Einbussen bei den Stadioneinnahmen hinzunehmen, wenn daraus eine höhere Punkteanzahl am Saisonende resultiert.

Management Compensation in State-Owned Banks – Empirical Evidence for Switzerland



GRADUATE

Cornelia Merk

SUPERVISOR

Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

Even before the financial crisis, the level and structure of managerial compensation at financial institutions received much attention in the media. However, the issue became considerably more controversial after several banks around the world started to depend on tax-payers' money to avoid bankruptcy. Excessive and wrongly structured management compensation is also seen as having contributed to a large degree to the financial crisis by providing misleading incentives to managements to take higher risks than they should have. In Switzerland, popular referendums such as the '1:12' and the 'Minder' initiatives aimed to curtail excessive management payouts. While managerial compensation is already a hot topic on its own, the controversy reaches its peak in the case of state-owned enterprises, specifically banks owned by the state, where it is not only customers' money that is at stake but the people's.

This Master's thesis analyzes cantonal banks, the second largest category of financial institutions in Switzerland, and aims to contribute to the discussion surrounding effective compensation regulations supposed to also prevent rent extraction by managers. It examines levels of managerial pay and the composition of compensation packages in a panel set of state-owned or cantonal banks in Switzerland during the period 2004 – 2013. It includes a detailed literature research followed by five hypotheses, which were tested by means of univariate and multivariate analyses. To this end, the thesis investigates the determining variables for the level and structure of management compensation of boards of directors and executive managers. It deals with a comprehensive list of variables including firm-specific variables such as firm size, performance, growth, and

risk. It also considers management and corporate governance characteristics accounting for manager-specific effects such as age, education level, and gender, and finally political and cantonal factors. The findings on managerial remuneration in state-owned banks were compared with data from comparable Swiss regional and savings banks.

The results show that both firm- and management-specific effects are important determinants of directors' and executives' pay. There are substantial differences not only in terms of the level and structure of management compensation at cantonal and regional banks' but also between the factors explaining total and variable share compensation.

The compensation practices of banks in Switzerland examined in this thesis is a topic which may continue to grow in importance since the situation concerning managerial compensation and possible rent extractions by managers, especially in state-owned banks, is not expected to calm down until the implementation of effective regulations.

Evaluierung und Konzeption von automatisierten Portfoliohandelssystemen



DIPLOMAND

Sandro Niederer

DOZENT

Dr. Oliver Bachmann

Die Frage nach dem idealen Zeitpunkt eines Aktienkaufs und/oder -verkaufs stellt sowohl für institutionelle wie auch für private Investoren eine Herausforderung dar. Die Suche nach einer nachhaltig erfolgreichen Strategie zur Erzielung von Überrenditen führte zur Entwicklung verschiedenster Kursprognoseverfahren. Die Fundamentaldaten-Analyse sowie die Technische Analyse sind zwei prominente Vertreter derselben.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, ob und inwieweit mittels automatisierter Handelssysteme, welche auf markttechnischen Indikatoren, Oszillatoren sowie quantitativen Kursmustern und einem Multistrategiehandelssystem basieren, auf den untersuchten Märkten eine risikoadjustierte «Überrendite» gegenüber der klassischen «buy and hold»-Methode erzielt werden kann.

Als Basis für die Backtests dienen die täglichen Schlusskurse des DAX sowie eines Musterportfolios, bestehend aus 15 ausgewählten gleichgewichteten DAX-Titeln, im Zeitraum 1.1.1998 bis 1.2.2015. Die statistischen Kennzahlen der «buy and hold»-Methode, angewandt auf den DAX und das gleichgewichtete Musterportfolio, fungieren als Benchmark. Die Annahmen bezüglich der Transaktionskosten werden auf Grundlage der Gebührenstruktur von «Interactive Brokers LLC» getroffen. Die Programmierung der automatisierten Handelssysteme wird anhand der Entwicklungsplattform für Handelssysteme Tradesignal vorgenommen.

Für die Backtests werden die nachfolgenden Handelssysteme programmiert, analysiert und beurteilt: 6 Handelssysteme basierend auf markttechnischen Indikatoren, 3 Han-

delssysteme basierend auf Oszillatoren, 3 Handelssysteme basierend auf quantitativen Kursmustern sowie ein Handelssystem basierend auf einer Kombination der obigen Strategien.

Insgesamt wurden 26 verschiedene Handelssysteme ausgewertet. Die detaillierte Analyse der leistungsfähigsten Handelssysteme zeigte, dass sowohl ein Handelssystem, das auf mehreren «Simple Moving Averages» basiert, als auch eines, das auf dem Oszillator «Stochastik» basiert, unter Einbezug eines hochspezifischen Risikomanagements in der Lage sind, in allen Testzeiträumen eine signifikante Überrendite gegenüber dem Benchmark zu erzielen. Das leistungsfähigste Handelssystem der untersuchten quantitativen Kursmuster erzielt gegenüber dem Benchmark eine substantielle Überrendite. Aufgrund der geringen Anzahl von lediglich 15 Transaktionen im DAX-Backtest sind dessen statistische Kennzahlen jedoch nicht aussagekräftig.

Die besten Ergebnisse werden durch eine Kombination der untersuchten Handelssysteme erzielt. Die statistischen Kennzahlen des Multistrategiehandelssystems übertreffen jene der Benchmarks nahezu ausnahmslos und bestätigen damit die Überlegenheit dieses Handelssystems gegenüber der «buy and hold»-Methode. Die erzielten Resultate widersprechen somit der Effizienzmarkthypothese, welche die «buy and hold»-Methode als effizienteste Anlagestrategie ausweist.

Kritische Würdigung der wissenschaftlichen Basis und der Effektivität von Suitability und Appropriateness nach FIDLEG/MiFID



DIPLOMAND

Sandro Ricklin

DOZENT

Dr. Christoph Kley

Um die Finanzmarktregulierung zu harmonisieren und gleichzeitig den Anlegerschutz zu stärken, hat die Europäische Union 2007 die Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) I eingeführt. Trotz der getroffenen Massnahmen haben Kleinanleger während der Finanzkrise jedoch massive Verluste erlitten. Die aus der Finanzkrise gewonnenen Erkenntnisse führten dazu, dass die Europäische Union die geltenden Regelungen zum Anlegerschutz verschärfte; diese erlangen mit der MiFID II ab 2017 Gültigkeit. Auch die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA und das Eidgenössische Finanzdepartement haben auf die internationalen Entwicklungen der Finanzmarktregulierung reagiert und mit der Ausarbeitung eines neuen Finanzdienstleistungsgesetzes begonnen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Suitability-/Appropriateness-Prüfung aus der MiFID und dem geplanten Finanzdienstleistungsgesetz. In einem ersten Schritt werden die geplanten Anlegerschutzregeln detailliert aufgezeigt. Anschliessend wird mittels Literaturanalyse die wissenschaftliche Basis der Suitability-/Appropriateness-Prüfung kritisch hinterfragt. In einem weiteren Schritt wird deren Effektivität beurteilt. Dazu werden die bei einer Bankenumfrage erhobenen Daten sowohl einer deskriptiven wie auch einer Dependenzanalyse unterzogen. Schliesslich werden Vorschläge zur Verbesserung des Anlegerschutzes unterbreitet.

Die Analyse der wissenschaftlichen Basis zeigt, dass sich die Suitability-/Appropriateness-Prüfung auf wissenschaftliche Untersuchungen zu Informationsdefiziten und auf Erkenntnisse der Behavioral Finance zu Verhaltensrisiken der Anleger abstützt. Dennoch sind verschiedene Experten

der Auffassung, dass die Behavioral Finance für einen wirksamen Anlegerschutz zu wenig berücksichtigt wird.

Die deskriptive Analyse liefert Aussagen über die Entwicklung der Kundenbeschwerden und den Anteil an Execution-only-Transaktionen vor und nach Einführung der Suitability-/Appropriateness-Prüfung in Deutschland. Darüber hinaus können Aussagen über die Erfassungsqualität sowie den zeitlichen und finanziellen Aufwand der Suitability-/Appropriateness-Prüfung gemacht werden. Bei der Untersuchung des Einflusses verschiedener Faktoren auf die Veränderung der Anzahl Kundenbeschwerden nach Einführung der Suitability-/Appropriateness-Prüfung mittels unterschiedlicher Verfahren der Dependenzanalyse zeigt sich, dass der beobachtete Rückgang der Kundenbeschwerden statistisch nicht signifikant ist, weshalb die Effektivität der Suitability-/Appropriateness-Prüfung anzuzweifeln ist.

Um den Anlegerschutz effektiv zu erhöhen, könnte eine bewusste Lenkung der Wahlentscheidung des Anlegers eine passende Alternative zur Suitability-/Appropriateness-Prüfung bilden. Zum höheren Schutz des Anlegers dürfte auch eine bessere Aufklärung desselben über die eigenen Verhaltensrisiken führen. Andererseits könnte mit einem Wechsel von einer produktorientierten zu einer zielorientierten Beratung der Kunde in der Anlageentscheidung besser unterstützt werden.



Accounting, Controlling, Auditing

Umsatzrealisierung nach IFRS 15 in der Baubranche



DIPLOMAND

Marc Furlato

DOZENT

Dr. Marco Canipa-Valdez

Aufgrund von bilanzpolitischen Ermessensspielräumen und anspruchsvollen Geschäftstransaktionen gestaltet sich die Umsatzrealisierung zunehmend komplexer. Zudem ist die Grösse «Umsatz» auch vermehrt Gegenstand von Manipulationen. Ausgehend davon initiierten die Standardsetter für IFRS und US GAAP ein Konvergenzprojekt mit dem Ziel eines einheitlichen und konsistenten Standards für die Umsatzlegung. Im Mai 2014 wurde die finale Version des IFRS 15 publiziert und damit das neue Fünf-Stufen-Modell zur Umsatzrealisierung eingeführt.

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit den Neuerungen für die Baubranche durch IFRS 15. Dabei klärt die Arbeit im Kontext der Bilanzierungspraxis, wie sich die Anwendung des neuen Standards ausgestaltet und welche Auswirkungen sich durch IFRS 15 ergeben.

Die praktische Ebene wird übergeordnet mittels einer fiktiven Fallstudie betrachtet. Dabei zeigen Fallbeispiele die praktische Anwendung des neuen Modells anhand von Geschäftsfällen aus der Baubranche. Aufbauend auf den Anwendungsbeispielen folgt eine Einzelfallanalyse, in der Geschäftsfälle nach den alten und neuen IFRS-Regelungen miteinander verglichen werden. Zusätzlich werden mittels einer Auswertung von Geschäftsberichten erste Kommentare zum IFRS 15 zusammengetragen. Ergänzend dazu werden ausgewählte Experten zum IFRS 15 schriftlich befragt.

Es zeigt sich, dass künftig vor allem vertragliche und rechtliche Bedingungen dafür ausschlaggebend sein werden, ob ein Projekt zeitpunkt- oder zeitraumbezogen realisiert wird. Gerade bei der Erstellung und dem Verkauf von Ei-

gentumswohnungen dürfte neu – und damit anders als unter der alten Regelung – eine zeitraumbezogene Realisierung zu erwarten sein. Letzteres bestätigt sich zudem in den Geschäftsberichten von Bauunternehmungen, in denen die Unternehmen die Auswirkungen erstmalig kommentieren. Bei sogenannten nicht installierten Materialien lässt sich feststellen, dass per Stichtag künftig ein prozentual höherer Leistungsfortschritt realisiert wird, was entsprechend Einfluss auf das Periodenergebnis hat. Es zeigt sich auch, dass für variable Gegenleistungen (bspw. Leistungsprämien) und Vertragsänderungen die Berücksichtigung im Umsatz an neue Schwellenwerte geknüpft ist, was je nach Normenauslegung ebenfalls einen Effekt auf die Jahresrechnung haben kann. Aus der Befragung von Experten konnte keine allgemeingültige Erkenntnis gewonnen werden. Dennoch werden von den Experten übereinstimmend Auswirkungen auf den Realisierungszeitpunkt erwartet.

Die vorliegende Arbeit zeigt im Ergebnis, dass Änderungen in der Bilanzierungspraxis von Bauunternehmen zu erwarten sind. Es kann festgehalten werden, dass vor allem im Detail Auswirkungen aus IFRS 15 resultieren. Entsprechend kann für Bauunternehmen empfohlen werden, eine Analyse des IFRS 15 frühzeitig zu initiieren. Abschliessend handelt es sich mehrheitlich um branchenspezifische Erkenntnisse; dennoch dürfte IFRS 15 auch für zahlreiche andere Branchen sehr bedeutsam sein.

Anreizregulierung im Schweizer Elektrizitätsmarkt



DIPLOMAND

Thomas Höfliger

DOZENTIN

Madeleine Gut

Auf dem Elektrizitätsmarkt handelt es sich bei den Netzebenen um monopolistische Bottlenecks, die im Zuge einer Liberalisierung reguliert werden müssen. Seit der Teilliberalisierung des Schweizer Elektrizitätsmarktes im Jahr 2009 wird zur Berechnung der Netzentgelte die Cost-Plus-Regulierung angewandt, welche allerdings einige Schwächen aufweist. Die Hauptproblematik liegt im Fehlen eines Anreizes zur Kostensenkung. Die Einführung einer Anreizregulierung würde diesem Problem entgegenwirken.

Um die Effizienz der Netzbetreiber zu erhöhen, wird seit der Teilliberalisierung des Schweizer Elektrizitätsmarktes über die Einführung einer Anreizregulierung diskutiert. Das Ziel der Arbeit liegt darin, die Mechanismen der verschiedenen Anreizregulierungsmodelle zu vergleichen und deren Vor- und Nachteile aufzuzeigen, um so ein Modell zu identifizieren, dessen Wirkungsweise mit der Zielsetzung der Schweizer Energiestrategie 2050 übereinstimmt.

Aus der Analyse der Energiestrategie des Bundes wurden relevante Bewertungskriterien abgeleitet. Zudem wurden verschiedene existierende Anreizregulierungsmodelle analysiert. Ein nächster Schritt bewertet die Regulierungsmodelle anhand der erarbeiteten Kriterien auf ihre Eignung für den Schweizer Elektrizitätsmarkt und stellt sie in einer Nutzwertanalyse einander gegenüber. Komplementäre Regulierungsinstrumente wurden anhand von Praxisbeispielen aus den Niederlanden und aus Grossbritannien erarbeitet.

Die Bewertung der Regulierungsergebnisse zeigt, dass bei der Price-Cap, der Revenue-Cap und der Yardstick-Regulierung aufgrund ihrer starken Anreize zu Effizienzsteige-

rungen das Risiko besteht, dass Netzbetreiber auf erforderliche Investitionen verzichten, um Kosten zu senken, was im Anbetracht des hohen Investitionsbedarfs als Folge der Energiestrategie suboptimal ist. Bei der Sliding-Scale-Regulierung verringert sich diese Problematik aufgrund des Profit-Loss-Sharing-Mechanismus. Jedoch werden dadurch auch die Produktivitätssteigerungsanreize reduziert. Die Multiple-Cap-Driver-Scheme-Regulierung stimmt am besten mit der Zielsetzung der Energiestrategie überein. Da zusätzliche Kostentreiber in die Berechnung der Erlösobergrenze einbezogen werden, sinkt das Risiko, dass Investitionen unterlassen werden.

Falls die Schweiz ein Anreizregulierungsmodell einführt, wäre die Multiple-Driver-Cap-Scheme-Regulierung gemäss den Ergebnissen dieser Arbeit am besten geeignet. Komplementäre Regulierungsinstrumente zur Sicherstellung der Investitionstätigkeit und Versorgungsqualität können die Wirkung zusätzlich optimieren. In einem weiteren Schritt könnte erforscht werden, ob eine andere Regulierungsform, wie beispielsweise die Sunshine-Regulierung, im Vergleich zur Anreizregulierung eine bessere Alternative darstellt.

Excel-Tool für Unternehmensbewertungen im KMU-Bereich



DIPLOMANDIN

Denise Kuhn

DOZENTIN

Prof. Dr. Gabriela Nagel

Unternehmensbewertungen werden zu verschiedenen Anlässen durchgeführt. In der Schweiz sind kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) entscheidende Träger der Wirtschaft. Im Vergleich zu grösseren Unternehmen gibt es bei KMU gewisse Besonderheiten, die bei der Bewertung zu berücksichtigen sind und die für den Bewertenden eine Herausforderung darstellen. Zu den Besonderheiten bei KMU gehören die limitierte Informationsbasis, der hohe Personenbezug oder auch die fehlende Börsennotierung. Eine weitere Herausforderung stellt die Restwertermittlung aufgrund der begrenzten Lebensdauer dar. Es ist somit zentral, dass für KMU der Unternehmenswert korrekt und praktikabel ermittelt werden kann.

Die Bachelorarbeit befasst sich mit verschiedenen Methoden der Unternehmensbewertung und zeigt die jeweiligen Vor- und Nachteile in der Anwendung bei KMU auf. Ziel der Arbeit ist die Erarbeitung der Besonderheiten und Herausforderungen bei der KMU-Bewertung sowie die Entwicklung eines praxisorientierten Excel-Tools. Das Tool soll für die Bewertung von KMU eingesetzt werden können und eine Bandbreite des Unternehmenswertes praktikabel berechnen.

Für die Zielerreichung werden verschiedene Methoden vereinigt. Im ersten Teil werden die für KMU relevanten Bewertungsmethoden auf Literaturbasis bearbeitet, ausgewertet und zusammengefasst. Interviews mit Experten aus der Bewertungsbranche und mit einem KMU-Finanzchef dienen der Vertiefung der daraus gewonnenen Erkenntnisse und dem zusätzlichen Informationsgewinn aus der Praxis. Anschliessend wird im zweiten Teil der Arbeit das Excel-Tool entwickelt. Das Tool wird alsdann anhand einer Fall-

studie eines exemplarischen Unternehmens getestet und angewendet.

Die Vertiefung in die Thematik weist darauf hin, dass nicht alle der in der Literatur festgehaltenen Besonderheiten von KMU für die Bewertungspraxis relevant sind und besonders berücksichtigt werden müssen. So zeigt sich, dass die limitierte Informationsbasis bzw. das Fehlen von Planungs- und Berichtswesen kein Hinderungsgrund für die Discounted-Cashflow-Methode ist, die als «Best Practice» gilt. Auch der hohe Personenbezug wird nur berücksichtigt, sofern bei Wegfall des Unternehmers die Unternehmensfortführung gewährleistet ist. Ist diese nicht realistisch, wird in der Praxis auf eine Bewertung verzichtet. Besteht ein geringes Personenbezugsrisiko, wird dies mit der Erhöhung des Unternehmerlohnes oder auch mit einem Zuschlag zum Wert berücksichtigt. Es erweisen sich die Ermittlung des Kapitalkostensatzes sowie die Bestimmung des Restwertes von KMU als klare Herausforderungen in der Praxis.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass bei KMU die Discounted-Cashflow-Methode wann immer möglich eingesetzt werden und die limitierte Informationsbasis kein Hinderungsgrund dafür sein sollte. Ausserdem ist das Risiko des Personenbezugs nicht höher einzuschätzen, als es wirklich ist. Für die weitere Forschung ist es wünschenswert, dass der Restwert transparenter dargestellt und ein idealer künftiger Cashflow begründet werden kann. Der klassische KMU-Bewertungsansatz fehlt noch und ist ein erstrebenswertes Ziel.

Economics and Politics

Gemeinden und ihre Gemeindeversammlungen – ein Modell mit Zukunft?



DIPLOMANDIN

Jennifer Graf

DOZENT

Sandro Fuchs

In 85% der Schweizer Gemeinden findet die legislative Gewaltausübung über die Gemeindeversammlung statt. Eine bedeutungsvolle Funktion, zumal mit ihr die gesetzgebende Gewalt ausgeführt und über die wichtigsten Geschehnisse der Kommune befunden wird. In der Realität nimmt aber nur ein nicht repräsentativer Anteil von 5% der Stimmberechtigten an der Versammlung teil. Eine Minderheit entscheidet demnach über die zentralsten Fragen der Gemeinde. Es stellt sich die Frage, ob die Gemeindeversammlung dem demokratischen Ideal entspricht und sie die Rahmenbedingungen bieten kann, in denen das Volk die gesetzgeberische Gewalt adäquat wahrnehmen kann. Diese Frage ist besonders relevant für das Schweizer Stimmvolk.

Aufgrund des angezweiferten Systems der Gemeindeversammlung beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit den Fragen, welche die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an kommunale Governance-Systeme sind und wie sich die Gemeindeversammlung in diesem Kontext verhält. Legislative und Exekutive bilden gemeinsam das kommunale Regierungsgespann. Ein Governance-System beschreibt dieses Verhältnis. Erst wenn klar ist, welche Anforderungen an ein gutes Regierungsverhältnis auf der Gemeindeebene gestellt werden, kann darüber diskutiert werden, ob die Gemeindeversammlung eine gute Variante des legislativen Organs darstellt.

Basis der Analyse sind eine umfassende Literaturrecherche sowie ergänzende Experteninterviews. Die Arbeit untersucht, welche kommunalen Legislativsysteme es gibt und wie die Gemeindeversammlung vergleichend einzuordnen ist. Weiter zeigt die Arbeit die Anforderungen aus

politischer, betriebswirtschaftlicher und zukünftiger Sicht an kommunale Regierungssysteme. Zum Schluss erfolgt eine Prüfung, ob die Gemeindeversammlung diesen Anforderungen stand hält und wie sie sich in diesem Kontext verhält.

Die Untersuchung zeigt, dass in der Schweiz eine Vielzahl von möglichen Ausgestaltungsformen des kommunalen Legislativorgans existiert. Sie zeigt zudem, dass die kommunalen Governance-Systeme mit vielfältigen politischen, betriebswirtschaftlichen und zukünftigen Anforderungen konfrontiert sind und sich in einem komplexen politischen Kontext wiederfinden. Das legislative System der Gemeindeversammlung kann den Anforderungen nicht vollumfänglich gerecht werden. So weist sie erhebliche Mängel in Bezug auf die geheime Stimmabgabe, die Legitimationszufriedenheit und die strukturelle Fähigkeit des legislativen Organs auf, ist aber durch ihren direkt-demokratischen und deliberativen Mitwirkungscharakter, ihre pragmatische Abhandlung des politischen Prozesses und ihre hohe gesellschaftliche Akzeptanz auch positiv zu bewerten.

Die Frage, ob nun die Gemeindeversammlung den Ansprüchen genügt, kann nicht generell beantwortet werden. Sie bringt verschiedene Fähigkeiten und Defizite mit sich, die einzig und allein im Kontext der jeweiligen Gemeinde und vor dem jeweiligen kulturellen, politischen und gesellschaftlichen Hintergrund zu betrachten sind. Letztlich zählt, was das Gemeindevolk will. Wird an der Gemeindeversammlung festgehalten, sollte sie aber mit wirkungsvollen Korrektiven ergänzt werden, um ihre Defizite zu entkräften.

Die Beziehung zwischen Rechtsstaatlichkeit und wirtschaftlicher Entwicklung



DIPLOMANDIN

Flavia Pinto

DOZENT

Dr. Dario Fauceglia

Seit den 1990er Jahren wird Rechtsstaatlichkeit als Allheilmittel angepriesen, das nicht nur gesellschaftliche Probleme löst, sondern auch die wirtschaftliche Entwicklung fördert. Die Weltbank investierte mehrere Milliarden Dollar für «Rechtsstaatlichkeitsprojekte» in Entwicklungs- und Schwellenländern.

Es stellt sich die Frage, ob dieser Enthusiasmus berechtigt ist und ob empirische Evidenz besteht, dass Rechtsstaatlichkeit einen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung hat. Zudem ist zu klären, welche Elemente der Rechtsstaatlichkeit tatsächlich wichtig für die wirtschaftliche Entwicklung sind.

Um diese Fragen zu beantworten, wurden 19 Studien, welche diese Thematik erforscht haben, analysiert. Es stellt sich heraus, dass der Schutz von Eigentumsrechten, die Vertragsdurchsetzung, die Unabhängigkeit der Gerichte und die Abwesenheit von Korruption zentrale Elemente der Rechtsstaatlichkeit sind. Die Beziehung zwischen Rechtsstaatlichkeit, ihren Elementen und der wirtschaftlichen Entwicklung wird zuerst anhand der neuen Institutionenökonomik theoretisch erklärt. Anschliessend werden die Korrelationen von Rechtsstaatlichkeit, ihren Elementen und dem Pro-Kopf-Einkommen von 64 Entwicklungs- und Schwellenländern und 30 Industriestaaten in Streudiagrammen dargestellt und interpretiert.

Die empirische Datenanalyse bestätigt die Hypothese, dass Staaten mit hoher Rechtsstaatlichkeit ein höheres Pro-Kopf-Einkommen aufweisen. Entgegen den Ergebnissen aus den Studien konnte in dieser empirischen Analyse jedoch nur ein geringer positiver Zusammenhang zwi-

schen dem Schutz von Eigentumsrechten und dem Pro-Kopf-Einkommen gemessen werden. Des Weiteren zeigt sich eine schwache negative Korrelation zwischen Vertragsdurchsetzungskosten und dem Pro-Kopf-Einkommen der untersuchten Staaten, wobei der ausgewählte Indikator für länderübergreifende Untersuchungen weniger geeignet ist. Die Unabhängigkeit der Gerichte wies in den Entwicklungs- und Schwellenländern eine tiefere Korrelation mit dem Pro-Kopf-Einkommen auf als in den Industriestaaten. Über alle Staaten hinweg besteht jedoch ein signifikant hoher Zusammenhang. Das Element, welches in allen Clustern am höchsten mit dem Pro-Kopf-Einkommen korreliert, ist die Abwesenheit von Korruption.

Es konnte empirisch bewiesen werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den Elementen der Rechtsstaatlichkeit und der wirtschaftlichen Entwicklung besteht. Dabei bleibt ungewiss, ob die wirtschaftliche Entwicklung durch Rechtsstaatlichkeit gefördert wird oder ob ein höheres Einkommen zu einem Ausbau der Rechtsstaatlichkeit führt. Die hohe signifikante Korrelation deutet jedoch auf einen Tugendkreis hin, in dem sich Rechtsstaatlichkeit und die wirtschaftliche Entwicklung gegenseitig verstärken.

Dabei ist der Enthusiasmus über Rechtsstaatlichkeit nur so lange berechtigt, wie bei der Umsetzung von Rechtsstaatlichkeit auf die besonderen Gegebenheiten jedes einzelnen Staates Rücksicht genommen wird.

Vergleichende Analyse der Wettbewerbspolitik in der EU und den USA



DIPLOMAND

Fabio Suremann

DOZENT

Prof. Dr. Tilman Slembeck

Die Interdependenz zwischen den Volkswirtschaften der USA und der EU sind deutlich und haben sich im Verlauf des letzten Jahrhunderts verstärkt. Entsprechend erstaunlich sind die teilweise stark unterschiedlichen Ansätze, welche die beiden Jurisdiktionen seit der Einführung der ersten wettbewerbspolitischen Massnahmen verfolgt haben. Zum heutigen Zeitpunkt kann von einer grundlegenden Übereinstimmung in wettbewerbsrechtlichen Belangen gesprochen werden. Jedoch bestehen noch immer Differenzen in einigen Bereichen, wie beispielsweise der Beurteilung des Missbrauchs von Marktmacht. In diesem Zusammenhang wird in dieser Bachelorarbeit die allgemeine Sicht der USA sowie der EU auf das Feld der Wettbewerbspolitik dargelegt. Insbesondere wird ein Fokus auf die ökonomischen Theorien und Ansichten gerichtet, welche die Grundlage der jeweiligen Massnahmen bilden.

Anhand dreier Schwerpunkte vermittelt die Arbeit eine Übersicht über die wettbewerbspolitischen Ansichten, welche die europäischen und die amerikanischen Wettbewerbsbehörden vertreten. Unter Berücksichtigung der relevanten Literatur wird in einem ersten Schritt auf die theoretischen Grundlagen anhand der historischen Entwicklung eingegangen. Weiter werden angewandte Instrumente und Verfahren sowie die erreichten Ergebnisse der Wettbewerbspolitiken behandelt. Neben der Fachliteratur, welche sich mit der Thematik befasst, dienen Aussagen von Ökonomen und Praktikern aus den Wettbewerbsbehörden zur Ergebnisfindung.

Die historische Betrachtung deutet bald nach der Einführung der europäischen Wettbewerbskontrolle auf eine konvergente Entwicklung in den beiden Jurisdiktionen hin,

welche erst durch die Verbreitung der Ideen der Chicago School beendet wurde. Auf diese grundlegende Veränderung in der ökonomischen Theorie folgte eine Phase der Divergenz, welche sich jedoch zum Ende des 20. Jahrhunderts wieder verringerte. Zum heutigen Zeitpunkt werden vielfach dieselben ökonomischen Analysemethoden angewandt und in einem überwiegenden Teil der Wettbewerbspolitik herrscht Übereinstimmung und eine enge Kooperation. Diese Konvergenz ist insbesondere auf den more economic approach zurückzuführen, welcher seit 1999 von der Europäischen Kommission verfolgt wird. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sowohl in Europa als auch in den USA die Beurteilung von potenziell wettbewerbsgefährdendem Verhalten auf der Grundlage solider ökonomischer Analysen durchgeführt wird. Obwohl mögliche Differenzen im Bereich der Zielsetzung auszumachen sind, verfügen beide Wettbewerbspolitiken über einen hohen Qualitätsgrad und eine weltweite Vorreiterrolle in diesem politischen Feld. Es bleibt jedoch anzumerken, dass nicht alle wettbewerbspolitischen Massnahmen und Entwicklungen auf einen rein ökonomischen Grundsatz zurückzuführen sind.

International Management

Sustainable Corporate Responsibility. Rating and Reporting Criteria



GRADUATE

Rubén Castro Lado

SUPERVISOR

Prof. Dr. Mathias Schüz

The launch of new products such as Coca-Cola Life and Nike Flyknit highlight the importance for corporations to communicate sustainable business practices to their investors. Companies feel a need to communicate non-financial (e.g. environmental and social) performance and are aware of the pressure of being assessed by different interest groups. As a result, the number of companies disclosing their non-financial performance and organisations recommending relevant rating and reporting criteria is increasing. In the absence of universally accepted rating and reporting guidelines, companies are faced with a universe where different rating and reporting criteria are presented and suggested. It is therefore the goal of this Bachelor's thesis to identify key actors in the sustainable rating and reporting field and to present a holistic sustainable corporate responsibility (SCR) model that considers the impact on the economic, environmental, and social dimension.

The methodology applied to the overall research area consists of two separate approaches. First, secondary sources such as an in-depth literature review and the evaluation of peer-reviewed journals and articles were employed in order to establish a theoretical foundation and define the terms and theories used in the thesis. And second, primary sources in the form of interviews were used to support the theoretical research and provide additional findings.

The proposed holistic model is based on the existing SCR model developed by Mathias Schüz combined with the guidelines presented by the Global Reporting Initiative and the industry-specific approach of RobecoSAM. By implementing several recommendations outlined in the last chapter of this thesis, this model could be a comprehensive

tool that combines the best of the current rating and reporting universe in the field.

SCR rating and reporting should be regarded as an essential part of the communication with different stakeholder groups rather than an additional source of information. In addition, integration in the financial disclosure framework should be further evaluated, as well as the question whether SCR reports should be externally reviewed or not. SCR rating and reporting is still evolving. Key actors such as the Global Reporting Initiative and RobecoSAM are shaping the field as they present new suggestions and recommendations. For the time being, it is essential for companies to agree on one universally accepted rating and reporting framework until more guidance is available.

How to Successfully Introduce Employee Engagement Tools



GRADUATE

Jacqueline Keller

SUPERVISOR

Dr. Andrea Müller

Studies have shown that worldwide only 13% of the employees of 142 different countries feel engaged at work. This figure is alarming, considering that human capital is the largest investment of a company. A positive work environment in which employees feel engaged has been shown to have a positive effect on financial performance. A study by the Russell Investment Group covering the period 1997–2014 provides evidence that the best companies to work for perform nearly twice as well as the average company of the American stock market index S&P 500. In order to achieve long-term growth for companies and countries, managers should therefore do more to ensure employees' engagement.

The main goal of this Bachelor's thesis was to give recommendations to organizations operating in the field of employee engagement and offer tools for fostering employee engagement in Switzerland and Canada. In order to do so, in-depth understanding of the possible impact of implementing such a tool was sought. It was assessed what this organizational change would mean for organizations implementing an employee engagement tool, and the differences between Swiss and Canadian corporate cultures were analyzed. Finally, this thesis also explores the perception of potential customers in order to be prepared if doubts are raised.

In order to obtain the required data to achieve the objective of this thesis, the relevant literature was reviewed, after which the research focused on change management and the Swiss and Canadian culture dimensions. Interviews were conducted and focus groups established in both

countries in order to gather detailed answers and opinions about subjects' values and their views of such a tool.

The findings show that there is considerable interest in the tool. However, improvement is still needed before it can be successfully introduced in both countries. A total of eight practical recommendations are proposed, some of which apply to both countries since, according to the research, both countries are culturally similar. It is suggested, for instance, that best practices and statistical data should be collected concerning the impact of employee engagement tools on corporate culture and company performance.

Gaining Chinese Tourists. A Strategic Challenge for a Turkish Tour Operator



GRADUATE

Carla Kunz

SUPERVISOR

Prof. Dr. Mathias Schüz

Rapid growth has made China the second biggest economy worldwide. Salaries have been rising, resulting in new business opportunities of the Chinese population internationally. Likewise for tourism where China has developed into the biggest spending nation abroad and the most important source market worldwide. Consequently, increasing numbers of tourism and related companies are entering the battle for market share in Chinese outbound tourism.

In order to help a Turkish tour operator to expand its business activities to include Chinese outbound tourism and gain a foothold in this highly competitive environment, two tourism experts have agreed to collaborate. This Bachelor's thesis aims to provide them with a strategic proposal on how to realize their goal. To this end, information deriving from research about Chinese outbound tourism behavior, the Turkish tourism industry, and marketing concepts aimed at the Chinese was collected. In addition, expert interviews were conducted for a holistic view of both markets. Information about trends in tourism was gathered at the international tourism fair in Berlin, providing data for a current projection of tourism development.

Chinese travelers have specific requirements. Due to their country's public holiday regulations, they are off-season tourists in Europe, which distinguishes them from other international tourism segments. Unlike other tourists, they have no wish to try the local food, and therefore Chinese meals have to be provided. Other needs include Chinese speaking tour guides, and the preferred mode of travel is by bus. Tourists from the Chinese mainland usually travel abroad in family groups where they heavily rely on trusted

travel agents to realize their plans. They mainly want to experience new things, escape from their everyday life, relax, and see historical and cultural sites where the weather and the destination image together with the ease of visa application, finalize their choice of destination.

The great diversity of landscapes to be found in Turkey represents an opportunity for attracting the Chinese tourism segment. In order to successfully enter this market, the analyzed Turkish tour operator is advised to rely on the expertise of both business partners and their established business contacts in both countries. It is vital to constantly observe the market in terms of tourists' behavior and expectations in order to rapidly react to changing needs and to succeed in the long term. Word-of-mouth propaganda of satisfied visitors will eventually increase the number of Chinese tourists in Turkey. To promote communication of the tour operator in China, it is proposed to invite a key opinion leader on a guided tour through Turkey, which ultimately raises interest and brand awareness. Gaining a piece of the market share of Chinese travelers in Turkey is all about understanding, and responding to Chinese culture, behavior, expectations, and needs.

Voluntary Simplicity and Its Correlates



GRADUATE

Carmen Zürcher

SUPERVISOR

**Dr. Petra Barthelmess
Röthlisberger**

The purpose of this Bachelor's thesis was to evaluate whether relationships between a lifestyle of voluntary simplicity, on the one hand, and of materialism, environmental commitment, and subjective well-being, on the other, would emerge in a sample of Swiss university students in the way that literature on the topic predicts. First, a literature review was conducted to establish the previously stated topics as major potential correlates of voluntary simplicity, and hypotheses were formed accordingly. After creating a questionnaire based on existing scales, a survey was then conducted at two Swiss universities, and the answers were evaluated using descriptive statistics.

Voluntary simplicity denotes a lifestyle where an individual voluntarily reduces his or her material consumption, thus freeing up resources to cultivate non-material sources of satisfaction instead. This results in reduced consumerism in terms of material quantity and environmental impact. Voluntary simplicity is much discussed as an at least partial solution to many pressing issues such as climate change and rising inequality around the globe, and many claims have been made as to its benefits and correlates. Empirical evidence to support these claims is however still scarce.

Based on a literature review, it was hypothesized that voluntary simplicity would correlate negatively with materialism and positively with environmental commitment and subjective well-being. It was found, however, that in the Swiss student sample voluntary simplifiers lived only partially up to expectations. The negative correlation with materialism was overall supported as higher scores on the voluntary simplicity scale displayed a statistically significant negative relationship with the total materialism score. A

positive correlation between voluntary simplicity and environmental commitment could not be supported; the significant positive relationship with environmental commitment was found to be very weak. At the same time, the hypothesis could not be rejected altogether because of the low reliability of the employed scale; findings were thus inconclusive. Finally, a positive correlation between voluntary simplicity and subjective well-being was only partially supported, a significant positive relationship emerging only in the lower middle-income group.

As perhaps the first study to apply the voluntary simplicity scale in nearly its original form outside of Japan, this thesis provides some support for and insights on claimed correlates of voluntary simplicity. Its findings suggest that it might be advisable to focus on promoting less materialistic values rather than on fostering environmental commitment if voluntary simplicity is to be encouraged as a solution to the previously mentioned challenges. The findings further raise a number of important questions about voluntary simplicity and its correlates, opening up various avenues for future research.



Wirtschaftsinformatik

Interaktive Visualisierung und Analyse von Patentverknüpfungen



DIPLOMAND

Manuel Bachler

DOZENT

Prof. Dr. Alexandre de Spindler

In dieser Arbeit wurde ein Prototyp für eine interaktive Netzwerkvisualisierung und -analyse von Patentverknüpfungen entwickelt. Bei bestehenden Tools fehlte bislang häufig die Möglichkeit, die gesamte Patentfamilie mit in ein Netzwerk einzubeziehen. Um dies im Prototyp zu berücksichtigen, wurden nicht nur die Patente, sondern auch die Patentfamilien als Knoten im Netzwerk gespeichert. Mit diesem Vorgehen können Zitierungen gefunden werden, die von irgendeinem Patent in der Familie ausgehen. Zur Speicherung der Patente und Familien als Netzwerk wurde die Graphdatenbank Neo4j verwendet. In die Graphdatenbank wurde jeweils ein Technologiebereich mit bis zu 300 000 Patenten geladen. Die Visualisierung greift dann auf diesen Datenbestand zurück und stellt einen Netzwerkausschnitt aus diesen Daten dar.

Der Prototyp lässt die Benutzer ein Patent als Ausgangspunkt wählen, um dann das Netzwerk explorativ über Zitierungen und Familienverbindungen zu erforschen. Die Visualisierung trennt dabei die Verbindungen innerhalb der Familie von den Zitierungen farblich ab. Für jeden Schritt können Filter gesetzt werden. Ferner können über eine Eingabemaske die kürzesten Pfade zwischen zwei bestimmten Patenten gesucht werden. Für den aufgebauten Netzwerkausschnitt in der Visualisierung lässt sich für die beiden Zentralitätsindizes Betweenness und Closeness eine Rangliste berechnen. Da Graphdatenbanken als Transaktionssystem ihre Stärken vor allem in der Anzeige und Bearbeitung von Netzwerkausschnitten haben, wurde für die Kalkulation der Zentralitätsindizes des gesamten Graphen eines Technologiebereichs eine separate Analyseapplikation entwickelt, die die Zentralitätsindizes in einem In-Memory-System berechnet und die Resultate

dann statisch in der Graphdatenbank ablegt. Diese Analyseapplikation kann unabhängig vom Themengebiet der Patente für sämtliche Neo4j-Datenbanken verwendet werden. Basierend auf diesen berechneten Zentralitätsindizes lässt sich in der Visualisierung ein Zentralitätsindex auswählen, welcher die Knotengrösse bestimmt. Die Grösse skaliert dabei immer in Relation zu den anderen angezeigten Knoten.

Die entwickelte Visualisierung bietet Patentanwälten ein Werkzeug, um sie bei ihren beiden Hauptaufgaben, Patente abzusichern und Patente anzugreifen, zu unterstützen. Dabei werden lediglich Fakten aus der Patstat-Datenbank und aus Berechnungen der Zentralitätsindizes angezeigt, welche die Interpretation nach wie vor den Patentanwälten überlassen. Die Analyseapplikation benötigt für die Berechnung der Zentralitätsindizes Betweenness und Closeness je nach Art des Netzwerks einige Stunden oder Tage. Die Closeness-Centrality-Berechnung ist dabei sehr arbeitsspeicherintensiv. Grad- und Eigenvektorzentralität lassen sich auch für Millionen von Knoten in Minuten oder Stunden berechnen. Für die Analyse grösserer Netzwerke empfiehlt sich der Einsatz einer Graph-Processing-Plattform, beispielsweise Apache Giraph.

Entwickeln von Methoden zur Indexierung und Klassierung von Texten einer Patentdatenbank



DIPLOMAND

Fabrizio Grillone

DOZENT

Prof. Dr. Alexandre de Spindler

In einer Gesellschaft, in welcher Wissen der Grundstein für Wohlstand und Fortschritt ist, nehmen Patente eine zunehmend wichtigere Rolle ein. Eine Sammlung von Patenten beschreibt den technologischen Wissensstand einer Gesellschaft und beinhaltet richtungsweisende Trends der Wirtschaft. Doch diese Informationen verbergen sich oft hinter den riesigen Datenmengen, welche von den Patentämtern der Welt zusammengetragen werden. Neusten Daten zufolge beinhalten die Patentdatenbanken des Europäischen Patentamtes über 90 Millionen Patente. Um aus diesen Daten Informationen zu gewinnen, wurden in den letzten Jahren etliche Forschungsprojekte ins Leben gerufen. Jedoch gingen viele dieser Forschungen in verschiedene Richtungen und widmeten sich nur bestimmten Teilen der Datenanalyse.

Um die Patentrecherche zu vereinfachen, verfolgt das Zentrum für Wirtschaft und Wirtschaftsinformatik an der ZHAW das Ziel, die Informationserfassung und Auswertung durch Informatiksysteme zu vereinfachen. Eine Problematik der Patentrecherche ist das Auffinden von inhaltlich ähnlichen Patenten. In dieser Arbeit soll ein System konzipiert und entwickelt werden, welches eine Lösung für diese Problematik bietet.

Um Voreingenommenheit bezüglich der Lösungsansätze zu vermeiden, wird in einem ersten Schritt ein mögliches System skizziert. Die darauf folgende extensive Recherche zu bestehenden Lösungsansätzen und Systemen prüft, welcher Wissensstand bereits vorhanden ist. Diese Recherche fließt dann in die Konzeptionierung des Systems mit ein. Nach einer Prototypphase wird das geplante System umgesetzt.

Die beschriebene Problematik wurde mithilfe des Konzeptes von Ähnlichkeitsmassen gelöst. Die Ähnlichkeitsmasse fördert eine themenübergreifende Analyse der Ähnlichkeit. Es wurde ein System entwickelt, welches eine Plug-in-Architektur unterstützt und somit in Zukunft mit neuen Erkenntnissen erweitert werden kann.

Das entwickelte System unterscheidet sich von bestehenden Forschungen vor allem dadurch, dass es ein ganzheitliches System zur Analyse von Ähnlichkeit bei Patenten ist. Das Konzept von Ähnlichkeitsmassen ist ein neuer Lösungsansatz, der bisher so nicht verwendet wurde. Das entwickelte System ist jedoch ebenfalls anfällig auf bekannte Grenzen in der Welt der Informatik. Diese Grenzen werden vor allem durch die Analyse von natürlicher Sprache und rekursiven Algorithmen definiert. Deshalb ist eine tief gehende Auseinandersetzung mit dem Thema der Sprachanalyse empfehlenswert. Um das System für den praxisnahen Einsatz zu optimieren, muss auch in Betracht gezogen werden, verteilte Systeme zu verwenden, damit die rechenleistungsintensiven Analysen in einer nützlichen Zeit erledigt werden können.

Applikation zur gesten- und sprachgesteuerten Modellierung von Prozessen



DIPLOMAND

Sadik Pepic

DOZENT

David Grünert

Gesten- und Sprachsteuerung haben es längst in den häuslichen Alltag geschafft. Fernseher und Spielekonsolen nutzen bereits deren Vorteile, eine natürliche und intuitive Bedienung im spielerischen Kontext anbieten zu können. Mit dem Leap Motion Controller und einem Mikrofon kann jeder Computer kostengünstig für den Betrieb mit Gesten- und Sprachsteuerung erweitert werden. Dies schafft die technologische Basis, neuartige Interaktionskonzepte im Umfeld geschäftlicher Anwendungen einzusetzen.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird die prototypische gesten- und sprachgesteuerte Desktopapplikation Leap BPMN Modeler implementiert. Mit dieser kann praxisnah geprüft werden, inwiefern sich die genannten Vorteile der gestikulierten und sprachlichen Interaktion auf die Anwendung in der Geschäftsprozessmodellierung übertragen lassen. Ziel ist es, einen differenzierten Vergleich gegenüber Applikationen zu ermöglichen, die herkömmliche Eingabeperipherien einsetzen, und zu evaluieren, welche Vor- und Nachteile durch deren Nutzung entstehen.

Die Arbeit ist wie folgt strukturiert: Die übergeordneten Ziele der Aufgabenstellung werden in Anforderungen an das System überführt und als Anwendungsfälle festgehalten. Darauf basierend folgt die Erarbeitung eines Interaktionskonzeptes, welches in die Implementation des Prototyps einfließt. Der Prototyp wird funktional getestet und zur Klärung der Forschungsfrage bezüglich des Masses an Kollaboration, des Schaffensrauschs, auch als Flow bezeichnet, sowie der Effizienz, Effektivität und Nutzbarkeit im Rahmen von Workshops evaluiert. Ein Vergleich von Leap BPMN Modeler und Microsoft Visio 2013 bezüglich der oben genannten Faktoren schafft interpretierbare Erkenntnisse.

Die Auswertung der Workshops zeigt, dass Leap BPMN Modeler mit einem durchschnittlichen Flow-Wert von 4,5 Visio mit 3,9 deutlich übertrifft. Dies weist auf einen erhöhten Spassfaktor und eine verbesserte Vertiefung und Konzentration hin. Das Mass an Kollaboration wird ebenfalls ausgewertet und zwar anhand der Anzahl Wechsel der Peripherie während des gemeinsam durchgeführten Anwenderszenarios. Diese liegt bei Leap BPMN Modeler mit durchschnittlich 29,0 deutlich höher als bei Visio mit 1,0. Dadurch bestätigt sich der erhöhte kollaborative Charakter des Prototyps. Bei der Messung der Effizienz und der Effektivität des Prototyps ist festzustellen, dass diese aufgrund noch nicht erzielter Lerneffekte während der Workshops hinter der von Visio liegen: Die durchschnittliche Bearbeitungszeit des Szenarios ist mehr als doppelt so lang. Die Bewertung der Nutzbarkeit von Leap BPMN Modeler mittels des Standard-Usability-Scale-Fragebogens erzielt mit einem Ergebnis von 75 das Prädikat «gut».

Da Hemmungen, sich einzubringen, vermindert werden, ist der Einsatz von Gesten- und Sprachsteuerung in einem Umfeld sinnvoll, das hohen kollaborativen Charakter aufweist und die Beteiligung am Modellierungsprozess diverser Wissensträger bewirken soll. Die Integration dieser Wissensträger in die Prozessmodellierung ist erfolgsentscheidend und kann durch den erhöhten Flow und die verbesserte Kollaboration gesteigert werden.

Identifikation abgangsgefährdeter Verträge mittels CRISP-DM



DIPLOMAND

Mathias Ruedi

DOZENT

Matthias Litzke

Data Mining ist ein weitverbreiteter Begriff mit einer breiten Definitionsvielfalt. Er leitet sich aus dem Bergbau ab, in welchem es um die Beschaffung von Kohle geht. Bei Data Mining jedoch handelt es sich um die Gewinnung interessanter Daten und Erkenntnisse aus Datenbeständen. Die Identifikation bestimmter Datenmuster steht dabei im Vordergrund.

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, aus den Datenbeständen eines schweizerischen Versicherungsunternehmens herzuleiten, welche Kunden eine hohe Kündigungswahrscheinlichkeit aufweisen. Untersucht wird der Datenbestand von Pensionskassenverträgen innerhalb des Kollektivlebensgeschäfts. Dabei kommt ein weitverbreitetes Data-Mining-Prozessmodell, genannt CRISP-DM, zum Einsatz. CRISP-DM steht für «Cross Industry Standard Process for Data Mining» und unterstützt den Anwender dabei, sein Data-Mining-Ziel möglichst effizient zu erreichen. Die Aufgaben innerhalb der sechs Phasen – Geschäftsmodell verstehen, Daten verstehen, Daten aufbereiten, Modellierung, Evaluation und Einsatz – werden ausführlich beschrieben und im praktischen Teil der empirischen Analyse mit der empfohlenen Vorgehensweise angewendet. Auch wenn es viele mögliche Data-Mining-Verfahren gibt, beschränkt sich diese Arbeit auf das Entscheidungsbaum- und Clusterverfahren.

Die Schweiz hat in einem internationalen Vergleich eine sehr hohe Versicherungsdichte, was zu einer hohen Marktsättigung führt. Im Kollektivlebensgeschäft ist zudem zu beachten, dass Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen verpflichtet sind, sich einer Vorsorgeeinrichtung anzuschließen. Versicherungsgesellschaften sind darauf

bedacht, aufgrund des Wettbewerbs- und Preisdrucks ihre Kunden zu halten. Zudem zeigt sich die Rentabilität gerade im Lebensversicherungsgeschäft erst nach einer gewissen Laufzeit der Verträge. Weiter tendieren langjährige Kunden vermehrt dazu, Produkte im höheren Preissegment zu kaufen, was einen positiven Einfluss auf die Rentabilität hat. Im untersuchten Versicherungsunternehmen kündigen jährlich mehrere hundert Kunden ihren Pensionskassenvertrag, was eine hohe Prämieinbusse zur Folge hat. Für die Erhaltung von Kunden bedarf es eines einwandfreien Kundenbeziehungsmanagements. Die Analyse soll aufzeigen, welche Kunden potenziell abgangsgefährdet sind, damit das Relationship-Management Massnahmen zu deren Erhaltung frühzeitig einleiten kann.

Mit dem Entscheidungsbaumverfahren konnte ein Modell erzeugt werden, welches mit einer Genauigkeit von 80% potenziell abgangsgefährdete Kunden identifiziert. Daraus resultieren auf den aktuellen Bestandsdaten rund 370 Kunden mit einer Kündigungswahrscheinlichkeit von mehr als 30%. Der Einsatz des Clusterverfahrens hat zudem eine Gruppe von Kunden identifiziert, deren Attributausprägungen auf eine Kündigung hinweisen. Zum einen kann sich das Relationship-Management durch diese Erkenntnisse frühzeitig um eine individuelle Kundenbeziehung kümmern, zum anderen können diese Verträge während der Erneuerungsperiode prioritär behandelt werden.

Business Process Discovery für Geschäftsanwender



DIPLOMAND
Lukas Bucher

DOZENT
Dr. Oliver Christ

Prozessmodelle werden in der Wirtschaft für verschiedenste Aktivitäten verwendet, wie beispielsweise die Schulung eines neuen Mitarbeiters, das Kontrollieren von Prozessrisiken, die Optimierung von Prozessen, die Analyse von Anforderungen für Software-Einführungen u. a. m. Process Discovery, ein Teilgebiet des Process Mining, ermöglicht das Erheben von Prozessmodellen aus Unternehmensdaten. Für das Modellieren von Prozessmodellen werden in der Praxis jedoch häufig manuelle Techniken verwendet, und die Modelle werden im De-facto-Standard BPMN 2.0 abgebildet. Process Discovery verwendet hingegen andere Notationen, wie z. B. Petri-Netze. Neuste Arbeiten haben zwar die Abbildung von BPMN-2.0-Modellen mit Process-Discovery-Techniken ermöglicht, Anwendungserfahrung fehlt jedoch noch.

Diese Arbeit versucht, herauszuarbeiten, welche Fragen noch geklärt werden müssen, damit die Anwendbarkeit von Process-Discovery-Modellen in der Notation BPMN 2.0 für Geschäftsanwender gewährleistet ist. Dazu werden die Process-Discovery-Techniken und deren Umwandlungsmöglichkeiten in BPMN-2.0-Modelle mittels eines Kriterienkatalogs für geschäftsanwenderorientierte Prozessmodelle beurteilt. Es werden sowohl allgemeine wie auch BPMN-2.0-spezifische Quellen zu einem Kriterienkatalog konsolidiert. Anschliessend wird ein Process-Discovery-Experiment durchgeführt, das BPMN-2.0-Modelle eines IT-Service-Prozesses einer Bank erstellt.

Beim Abgleich mit dem Kriterienkatalog können die Problembereiche benannt werden. Es ergeben sich acht Problemstellen: Fehlende Relevanz, übermässiges Verwenden von OR-Entscheidungen, geringer Informationsgehalt,

Wirtschaftlichkeit, nicht eingehaltene Namenskonventionen, fehlender systematischer Aufbau, fehlende Unterscheidung von alternativen Endzuständen sowie fehlende Chronologie für Entscheidungen.

Aufgrund der breiten Abstützung des Kriterienkatalogs konnten sowohl BPMN-2.0-spezifische Problemstellen (z. B. OR-Entscheidungen) als auch generelle Problemstellen (z. B. die Wirtschaftlichkeit) identifiziert werden. Somit lassen sich einerseits die offenen Problemstellen, die noch geklärt werden müssen, identifizieren, andererseits lässt sich eine Beurteilung der Process Discovery für Nichtexperten aufstellen. Darüber hinaus kann die Arbeit mittels genauer Beschreibung des Experiments einen Mehrwert für eine Unternehmung leisten, welche den Einsatz von Process Discovery in Erwägung zieht. Ob Process Discovery zur Abbildung von Prozessen mit BPMN 2.0 generell geeignet ist, lässt sich im vorliegenden Rahmen nicht abschliessend beantworten. Hierfür braucht es weitere Experimente, z. B. mit anderen Process-Discovery-Algorithmen, zur Behebung erkannter Problemstellen. Nichtsdestotrotz vermag die Arbeit aufzuzeigen, dass Process Discovery bereits jetzt als Ergänzung zur manuellen Erhebung von Prozessen sowie zu Analysezwecken wertvolle Einsichten bieten kann.

Augmented Reality, basierend auf Ort, Ausrichtung und Lage



DIPLOMAND

Ralph Büchi

DOZENT

Prof. Dr. Alexandre de Spindler

Ein effizienter Zugriff auf die richtigen Informationen zur richtigen Zeit und am richtigen Ort gewinnt aufgrund der heutigen Daten- und Informationsflut zunehmend an Bedeutung. Klassisch werden Informationen mithilfe von Darstellungsformen wie Büchern, Videofilmen, Vorträgen etc. wiedergegeben und verbreitet. Augmented Reality (AR) bietet eine völlig neue Art und Weise, Informationen dort zu präsentieren, wo sie benötigt werden, und zwar direkt im Blickfeld des Anwenders.

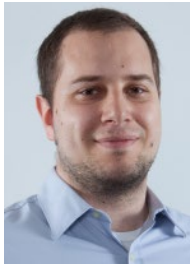
Mit dem Aufkommen von Augmented Reality wurden von verschiedenen Anbietern unterschiedliche Frameworks und Lösungen entwickelt, mit denen AR-Anwendungen für mobile Endgeräte erstellt werden können. Diese Anwendungen werden AR-Browser genannt. Die Idee dabei ist, dass der Anwender durch die Kamera seines mobilen Endgeräts die reale Umgebung betrachtet, welche durch online verfügbare Informationen im Kamerabild ergänzt wird. Die Zusatzinformationen beziehen sich immer auf einen Point of Interest (POI) und werden durch die Angabe der geografischen Koordinaten an der entsprechenden Position im Kamerabild angezeigt.

Besonders im Bereich standortbezogener AR-Anwendungen setzen die vorhandenen Lösungen jedoch viel Wissen und Können im Bereich der Software-Entwicklung voraus. Auch sind die Funktionalitäten der Lösungen eingeschränkt und nicht dynamisch anpassbar. Diese Arbeit widmet sich der Lösung dieses Problems. Die grundlegende Forschungsfrage ist, wie die Entwicklung standortbezogener AR-Anwendungen für mobile Endgeräte unterstützt werden kann. Es wurde ein vollständig webbasiertes IT-Artefakt namens ARwizard kreiert. Dieses erlaubt es, ohne Pro-

grammierkenntnisse standortbezogene AR-Anwendungen, welche ausschliesslich auf die Lage, Ort und Ausrichtung des mobilen Endgeräts zurückgreifen, zu erstellen und zu veröffentlichen. Hierzu wurde ein Metamodell entwickelt, das die drei Anwendungsszenarien «AR-Navigation», «AR-Browser mit POIs mit verschiedenen Informationstypen» und «AR-Browser mit POIs von externen Ressourcen» vereint. Mit einer Anforderungsanalyse von verschiedenen standortbezogenen AR-Anwendungen wurden in der Folge die jeweiligen Komponenten und Funktionalitäten solcher Anwendungen herausgearbeitet und in ARwizard implementiert.

Zusammenfassend stellt das IT-Artefakt ARwizard einen neuartigen und soliden Prototypen dar, mit dem die Entwicklung standortbezogener AR-Anwendungen auf Basis von webbasierten Technologien und ohne Programmierkenntnisse ermöglicht wird. Zudem können mit dem Prototypen unterschiedliche AR-Anwendungsszenarien realisiert und direkt im Webbrowser des mobilen Endgeräts ausgeführt und verwendet werden.

Unterstützung physiotherapeutischer Assessments durch ein generalisiertes Informationssystem



DIPLOMAND

Silas Füglistaler

DOZENT

Prof. Dr. Alexandre de Spindler

In der vorliegenden Arbeit wird ein generalisiertes Informationssystem für die Administration und Durchführung von Assessments in der Physiotherapie konzipiert und als Prototyp realisiert. Den Anlass dazu geben ein Projekt mit der Schulthess Klinik Zürich sowie ihr Assessment, welches bei der Rehabilitation von Knieverletzungen zur Anwendung kommt. Dieses soll für Tablets zugänglich gemacht werden. Zu diesem Zweck wird im Rahmen der Arbeit ein Informationssystem basierend auf drei Artefakten realisiert.

Nach einer Aufarbeitung des Begriffs «Assessment» und der Bedeutung desselben im Kontext der Physiotherapie wird die Problemstellung erarbeitet und das Vorgehen festgelegt. Dabei wird definiert, wie die erzeugten Artefakte bzw. das Informationssystem durch verschiedene Validierungen überprüft werden sollen, um ihren Nutzen zu demonstrieren.

Die drei realisierten Artefakte umfassen ein Metamodell, ein generalisiertes, Java-basiertes Backend sowie eine Web-Applikation, die als Teil des Prototyps umgesetzt werden. Während es das Metamodell erlauben soll, beliebige Assessments aus der Physiotherapie abzubilden, soll das Backend die Funktionalität bereitstellen, um mit dem Metamodell arbeiten zu können. Die Web-Applikation soll schliesslich das Assessment der Schulthess Klinik unter Verwendung der anderen beiden Artefakte für Tablets zugänglich machen.

Für das Metamodell werden die Entitäten AssessmentTemplate, AssessmentInput, Score und Subject als zentrale Bestandteile identifiziert. Anhand von Ergänzungen wird das Modell für die Nutzung durch die beiden anderen Arte-

fakte erweitert. Nebst den Grundoperationen für die Arbeit mit dem Metamodell stellt das Backend die Businesslogik für die Berechnung von Scores aus Inputs zu einem Assessment bereit. Des Weiteren wird aufgezeigt, wie diese Funktionalität mittels REST-API zugänglich gemacht werden kann. Mit der Web-Applikation wird es unter Verwendung des Backends möglich, User Interfaces für die Arbeit mit Assessments und deren Daten dynamisch zu generieren, wobei nur wenige Templating-Komponenten benötigt werden.

Die erzeugten Artefakte werden gemäss dem definierten Vorgehen überprüft und können erfolgreich validiert werden. Nebst der Durchführung eines User-Tests mit der Schulthess Klinik wird somit die Umsetzbarkeit weiterer Assessments erfolgreich verifiziert.

Differential Graph Analytics: Hot Topic Detection in Graphen-Strukturen



DIPLOMAND

Stefan Andreas Münch

DOZENT

Prof. Dr. Alexandre de Spindler

Das Forschungsgebiet Topic Detection befasst sich damit, Themen in einer Kollektion von unstrukturierten Daten zu entdecken. Dies ist insbesondere dann von Interesse, wenn sich die Daten über die Zeit verändern oder neue Daten hinzukommen, wie es z.B. bei News oder Social Media der Fall ist. Ein Ansatz, diese Themen zu erkennen, ist, die zu untersuchenden Daten als Graphen darzustellen und die Veränderung derselben zu erfassen. Software, welche diese Veränderung untersucht, ist jedoch häufig kommerziell oder wurde für spezifische Studien ad hoc erstellt. Eine Erweiterung entsprechender Software ist somit kaum möglich.

Es wird davon ausgegangen, dass anhand der Veränderung von Eigenschaften eines Netzwerks wertvolle Informationen gewonnen werden können. Diese Veränderung über die Zeit kann auch als die Ableitung einer Metrik nach der Zeit verstanden werden. Es wird die Frage beantwortet, wie ein Framework konzipiert sein muss, um diese Metriken generisch nach der Zeit abzuleiten.

Mithilfe eines explorativen Vorgehens wird untersucht, wie Graphen-Strukturen für Topic Detection eingesetzt werden können. Auf Basis bestehender Literatur werden die notwendigen Modelle und Algorithmen entwickelt und als prototypische Software implementiert. Diese dient als Machbarkeitsbeweis und ermöglicht es, die Resultate anderer Autoren zu reproduzieren.

Veränderungen in der Graphen-Struktur können analysiert werden, indem die zeitliche Komponente als erweiterte Dimension im Datenmodell ergänzt wird. Über einen Multigraph wird die Kookkurrenz zu anderen Wörtern in einer

gewissen Zeitperiode abgebildet. Der verwendete Algorithmus erlaubt es dabei, beliebige knotenbasierte Netzwerk-Metriken nach der Zeit abzuleiten und damit die Anwendung weiterer Metriken systematisch zu untersuchen. Die Modelle und Algorithmen wurden anhand synthetischer wie auch realer Daten verifiziert.

Anhand der entwickelten Software können die Resultate von anderen Autoren reproduziert werden. Es wurde aufgezeigt, dass knotenbasierte Graphen-Metriken generisch nach der Zeit abgeleitet werden können und wie ein entsprechender Algorithmus aussehen kann. Anhand von Experteninterviews konnte der potenzielle Nutzen für die Praxis validiert werden. Die Software als Framework erlaubt es zudem, die Ableitung dieser Metriken in aufbauenden Untersuchungen systematisch weiter zu erforschen. Darüber hinaus kann der Graph auch visuell untersucht werden, indem der Multigraph auf unterschiedliche Arten dargestellt wird.



Wirtschaftsrecht

Die Teilnahme des Staates am Wettbewerb: Eine Übersicht über das öffentliche Unternehmertum in der Schweiz



DIPLOMANDIN

Julia Bachmann

DOZENT

Prof. Dr. René Wiederkehr

Der Staat tritt heutzutage nicht mehr nur als Monopolist am Markt auf, der hoheitliche Aufgaben erledigt. Immer häufiger wird er auch als Unternehmer im Wettbewerb zu Privaten tätig. Diese Tätigkeiten nimmt er durch verschiedene Rechtsformen und in unterschiedlichen Marktsituationen wahr. Die Motive dafür sind zahlreich. Da der Staat kein normaler Anbieter ist, hat sein unternehmerisches Tätigwerden allerdings diverse Auswirkungen. Problematisch ist dabei insbesondere die Möglichkeit von Wettbewerbsverzerrungen durch Vorteile, die nur dem Unternehmer Staat zukommen (z.B. Steuererleichterungen, Staatsgarantien oder Quersubventionen vom Monopol- in den Wettbewerbsbereich).

Die Frage nach der Zulässigkeit der unternehmerischen Staatstätigkeit ist zweigeteilt: Einerseits ist es fraglich, ob eine solche Tätigkeit aufgrund ihrer negativen Auswirkungen a priori unzulässig ist. Dies wird heute in der Wissenschaft und Rechtsprechung verneint. Es ist aber auch strittig, inwiefern der Staat nur subsidiär tätig werden darf, also sich mit der Tätigkeit im Wettbewerb zurückhalten muss. Zudem stellt sich die Frage nach den Voraussetzungen, die der Staat als Unternehmer zu erfüllen hat, um rechtmässig im Wettbewerb tätig zu werden. Vorausgesetzt wird in concreto eine gesetzliche Grundlage, ein öffentliches Interesse, Verhältnismässigkeit und Wettbewerbsneutralität. Diese Voraussetzungen ergeben sich aus den allgemeinen Verfassungsprinzipien und dem objektiven Gehalt der verfassungsrechtlichen Wirtschaftsfreiheit (Art. 94 BV). Das Problem dieser Voraussetzungen liegt darin, dass sie nicht genügend konkretisiert sind und Interpretationsspielraum lassen. Sie vermögen deshalb der staatlichen Unternehmenstätigkeit nur begrenzt Schranken zu setzen. Für die

Frage nach den Voraussetzungen wesentlich ist sodann auch das Wettbewerbsrecht, insb. das Kartellrecht, welches auch für öffentliche Unternehmen massgebend ist. Aber auch dieses enthält keine konkrete Bestimmung zur unternehmerischen Staatstätigkeit und weist deshalb in seiner Schrankenqualität Lücken auf.

Aufgrund der fehlenden rechtlichen Leitplanken ist die unternehmerische Staatstätigkeit zurzeit ein Konglomerat von Intransparenz, Unsicherheit und Meinungsverschiedenheiten. Dies hat sich v.a. auch beim aktuellsten Bundesgerichtsentscheid zu diesem Thema gezeigt: Im Fall «Glarnersach» (BGE 138 I 378) hat das BGer die Expansion einer kantonalen Versicherung in den Wettbewerbsbereich, trotz negativer Auswirkungen auf die Privatversicherer, als zulässig erachtet und die rechtlichen Voraussetzungen zugunsten staatlicher Wirtschaftstätigkeit ausgelegt. Dies hat die Gesamtproblematik erneut in den Fokus von Politik und Wissenschaft gerückt.

Zur Eliminierung der bestehenden Unsicherheiten und Diskrepanzen drängt sich eine klare Regelung der unternehmerischen Staatstätigkeit auf. Idealerweise sollte dies durch den demokratisch legitimierten Gesetzgeber vorgenommen werden. De lege ferenda sind die Einführung eines nationalen Quersubventionierungsverbots oder eine Ergänzung des Wettbewerbsrechts um eine spezifische Bestimmung denkbar.

Rechtliche Rahmenorganisation von E-Government-Projekten am Beispiel des Kantons Appenzell Ausserrhoden



DIPLOMANDIN

Jacqueline Buff

DOZENT

Prof. Dr. Peter Münch

Die Nachfrage nach einem Verwaltungsmodell, welches den Ruf der Gesellschaft nach Transparenz und Flexibilität würdigt, verstärkt sich zunehmend. In diesem Zusammenhang kommt der elektronischen Verwaltungsführung, oder auch E-Government, eine zentrale Rolle zu, zumal hierdurch eine zeit- und ortsunabhängige Nutzung von Behördendienstleistungen ermöglicht wird.

Der gesellschaftliche Wandel, welcher mit den neuen technischen Vernetzungsmöglichkeiten Einzug gehalten hat, wurde auch im Kanton Appenzell Ausserrhoden erkannt. Mit dem Inkrafttreten des Gesetzes über eGovernment und Informatik (eGovG) im Januar 2013 und der damit verbundenen Schaffung eines spezialgesetzlichen Informatikbetriebes (AR Informatik AG), an welchem die Ausserrhoder Gemeinden und der Kanton gleichsam beteiligt sind, hat der Kanton Appenzell Ausserrhoden den Grundstein für eine erfolgreiche und fortwährende Entwicklung des Bereichs E-Government gelegt.

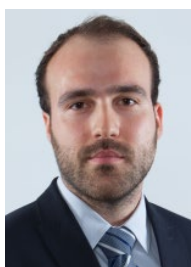
Vor diesem Hintergrund untersucht diese Bachelorarbeit am Beispiel des Kantons Appenzell Ausserrhoden ausgewählte rechtliche Rahmenbedingungen, welche E-Government-Projekte umgeben. Das methodische Vorgehen erfolgt auf der Grundlage einer rechtswissenschaftlichen Analyse gestützt auf Gesetzgebung, Rechtsprechung und Literatur sowie auf der Basis von leitfadengestützten Interviews.

Die Arbeit zeigt, dass der Zusammenarbeit zwischen den Ausserrhoder Gemeinden und dem Kanton im einschlägigen Bereich Modellcharakter zukommt, indem die Gebiete E-Government und Informatik an ein gemeinsames Kom-

petenzzentrum übertragen wurden, an welchem der Kanton und die Gemeinden gleichberechtigt beteiligt sind. Weiter wird dargelegt, dass zwischen E-Government und einzelnen Grundrechten ein Spannungsverhältnis bestehen kann, weshalb bei der Lancierung eines E-Government-Vorhabens eingehend darauf geachtet werden muss, dass keine Verfassungsnorm verletzt wird. Es zeigt sich, dass im Kanton Appenzell Ausserrhoden für jedes E-Government-Projekt einzeln geprüft werden muss, welche datenschutzrechtlichen Aspekte relevant sind, zumal das Gesetz über eGovernment und Informatik diesbezüglich keine universelle Regelung treffen kann. In diesem Kontext werden in einem Leitfaden datenschutzrechtliche und organisatorische Aspekte aufgeführt, welche für die Umsetzung von E-Government-Projekten zweckdienlich sind. Abschliessend wird aufgezeigt, dass das öffentliche Beschaffungswesen in den Bereichen der Informations- und Kommunikationstechnologie eine zentrale Rolle spielt und die AR Informatik AG, obschon sie als spezialgesetzliche Aktiengesellschaft konstituiert ist, dem subjektiven Geltungsbereich des Vergaberechts untersteht.

In dieser Bachelorarbeit wird hervorgehoben, dass E-Government sich nicht in der elektronischen Abwicklung des Behördenverkehrs erschöpft, sondern vielmehr eine Querschnittsmaterie ist, welche eng mit einer Vielzahl von Sach- und Rechtsgebieten verknüpft ist.

Revision des Einkommens- und Vermögenssteuerstrafrechts



DIPLOMAND

Luca Dell'Estate

DOZENT

Dr. Michael Buchser

Schon seit Jahren wird das schweizerische Steuerstrafrecht als «Wirrwar» und «Gestrüpp» bezeichnet, was es in der Tat auch darstellt. Erfüllt ein Lebenssachverhalt verschiedene Straftatbestände, so kann dies heute zu mehreren unabhängigen Verfahren mit unterschiedlichen Vorschriften und Zuständigkeiten führen. Darüber hinaus weist das geltende Einkommens- und Vermögenssteuerstrafrecht einige zum Teil signifikante Schwachstellen auf. Wie vom Parlament beauftragt, präsentierte der Bundesrat im Mai 2013 den Entwurf zum Bundesgesetz über eine Vereinheitlichung des Steuerstrafrechts. Diese Arbeit untersucht die präsentierten Änderungen betreffend das Einkommens- und Vermögenssteuerstrafrecht und beurteilt deren Geeignetheit unter verschiedenen Aspekten, insbesondere anhand des ursprünglichen Auftrags, anhand wichtiger steuerpolitischer Entwicklungen sowie anhand der Schwächen des geltenden Rechts.

Die Würdigung der Vorlage hat gezeigt, dass die blosser Übernahme des VStrR-Modells ins DBG bzw. StHG weder eine allgemeine Vereinheitlichung noch eine Vereinfachung herbeizuführen vermag. Grund dafür ist in erster Linie die föderalistische Verwaltungsstruktur der Schweiz, die einer einheitlichen Zuständigkeitsregelung entgegensteht. Durch die Anwendung einer Verfahrensordnung (VStrR oder StPO) auf Strafverfahren im Bereich der Einkommens- und Vermögenssteuern erhalten die kantonalen Steuerverwaltungen als zuständige Verfolgungsbehörden erweiterte Untersuchungsmittel, die sie künftig im Rahmen eines laufenden Strafverfahrens einsetzen können. Dass der Einsatz solcher Untersuchungsmittel unabhängig von der Schwere des Steuerdelikts erfolgen soll, bedeutet eine klare Abkehr vom traditionellen Vertrauensprinzip. Der erneute Versuch,

das «Mauerwerk» der steuerlichen Berufsgeheimnisse (insbesondere das Bankkundengeheimnis) zu durchbrechen, provozierte das Zustandekommen der Volksinitiative «Ja zum Schutz der Privatsphäre», deren Annahme die bereits problematische Beweisbeschaffung im Strafverfahren noch zusätzlich erschweren könnte. Die Prüfung der materiell-rechtlichen Änderungen hat schliesslich ergeben, dass diese in der präsentierten Form nicht ausreichen, um die Schwächen des geltenden Rechts zu beheben. Die Revisionsvorlage hinterlässt einige Fragezeichen, die sich je nach konkreter Umsetzung sogar vermehren könnten.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass das Bundesgesetz über eine Vereinheitlichung des Steuerstrafrechts nur bedingt bzw. nicht umsetzen wird, was der Titel verspricht. Dies ist insofern problematisch, als das Stimmvolk zu Fehleinschätzungen verleitet werden könnte. Zudem riskiert die Revision des Steuerstrafrechts, zu einem zeit- und kostenintensiven Vorhaben zu werden, das allem Anschein nach nicht dafür geeignet ist, die Schwächen des geltenden Rechts zu beheben.

Die Unterlizenzierung nach schweizerischem und nach deutschem Recht



DIPLOMANDIN

Siona Di Paolo

DOZENT

Dr. Ivo Zuberbühler

Schon vor Dekaden wurde kritisiert, wie der Lizenzvertrag nur teilweise normativ erfasst wird, obgleich ihm als einem der wichtigsten internationalen privatrechtlichen Verträge eine erhebliche Bedeutsamkeit zukommt. Immaterialgüterrechte wirken als wichtige Treiber von Innovationen und sind für Unternehmen aus ökonomischer Perspektive von beachtlichem Wert. Dass einer der wichtigsten Vertragstypen bislang keine umfassende gesetzliche Regelung erfahren hat, zieht erhebliche Rechtsunsicherheit nach sich.

Die Untersuchung befasst sich mit der Lizenzierung und insbesondere mit der Unterlizenzierung von Nutzungsrechten an immateriellen Gütern. Ziel dieser Arbeit ist es, sowohl die Voraussetzungen zur Vergabe rechtlich gültiger Unterlizenzen als auch die Möglichkeiten zum Fortbestand eines abgeleiteten Nutzungsrechts bei Wegfall des ihm zugrunde liegenden Hauptlizenzvertrags zu beleuchten. In Ergänzung zur theoretischen Betrachtung der genannten Aspekte zeigen ausgewählte Handlungsmöglichkeiten auf, wie den aus der Thematik erwachsenden Problemfeldern in der Praxis begegnet werden kann.

Diese Arbeit wurde im Sinne einer rechtswissenschaftlichen Analyse gestützt auf Literatur, Rechtsprechung und Gesetzgebung erstellt. Insbesondere in Bezug auf das Schicksal der Unterlizenz erfolgte ein rechtsvergleichender Blick auf die Lage in Deutschland.

Die vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik zeigt, dass sich im Hinblick auf die Zulässigkeit der Unterlizenzvergabe in der Doktrin gewisse Grundsätze herausgebildet haben, die als Orientierungshilfe dienen können. Betreffend das Schicksal der Unterlizenz bei Entfall der Hauptli-

zenz sind in Deutschland partiell gesetzliche Vorschriften vorhanden, welche die Rechtsposition des Unterlizenznehmers schützen. In der Schweiz kann diesbezüglich nur teilweise auf generell-abstrakte Regelungen zurückgegriffen werden. Im Grundsatz ist davon auszugehen, dass die Unterlizenz das Schicksal der Hauptlizenz teilt. Eine analoge Anwendung der deutschen Auffassung in Bezug auf diese Thematik erscheint unwahrscheinlich. Es zeigt sich klar, dass unerwünschten Ergebnissen aufgrund der unsicheren Rechtslage nur mit einer sorgfältigen Vertragsgestaltung vorgebeugt werden kann.

Abschliessend lässt sich feststellen, dass zwischen der enormen wirtschaftlichen Signifikanz des Lizenzvertrags einerseits und dessen gesetzlicher Verankerung andererseits ein überraschend grosses Missverhältnis herrscht. Es bleibt zu hoffen, dass der Gesetzgeber dem hohen Stellenwert dieses Vertragstypus in naher Zukunft Rechnung tragen wird. Nur so kann der bestehenden Rechtsunsicherheit nachhaltig entgegengewirkt werden. Bis dahin ist den Wirtschaftsteilnehmenden im Hinblick auf die Lizenzierung von Immaterialgüterrechten dringend zu empfehlen, auf vertraglicher Ebene Klarheit zu schaffen, die Interessen aller Beteiligten zu wahren und so im Idealfall Streitigkeiten vorzubeugen.

Reproduktionsmedizin – Die rechtlichen Möglichkeiten in der Schweiz



DIPLOMANDIN

Anja Lanz

DOZENTIN

Dr. Eylem Copur

Die stetig wachsende Reproduktionsmedizin stellt den Gesetzgeber hinsichtlich der Zulassung einzelner Verfahren vor immer neue Herausforderungen. Die Schweiz verfügt, wie der Rechtsvergleich zu anderen europäischen Ländern zeigt, über eine tendenziell restriktive Gesetzgebung. Diese Lage könnte sich mit der Abstimmung vom 14. Juni 2015 ändern.

Die Arbeit stellt eine Betrachtung der rechtlichen Möglichkeiten von Reproduktionsmedizin in der Schweiz im Vergleich zu ausgewählten europäischen Ländern unter besonderer Berücksichtigung von grundrechtlichen und ethischen Aspekten dar. Dabei werden einerseits die Regelungen auf Verfassungsstufe, andererseits diejenigen auf Gesetzesstufe betrachtet. Darüber hinaus wird ein Ausblick auf allfällige Verfassungs- und Gesetzesänderungen gegeben.

Auf Verfassungsstufe regelt der Art. 119 BV Fortpflanzungsmedizin und Gentechnologie im Humanbereich die Verfahren der medizinisch unterstützen Fortpflanzung. Die Verfassung hält in diesem Artikel fest, dass sich die Anwendung der Verfahren der Reproduktionsmedizin auf Paare beschränkt, bei denen die Unfruchtbarkeit oder die Gefahr der Übertragung einer schweren Krankheit nicht anders behoben werden kann. Zudem wird festgehalten, dass nur so viele menschliche Embryonen ausserhalb des Körpers der Frau entwickelt werden dürfen, als ihr sofort eingepflanzt werden können. Verboten ist ferner, dem Kind bestimmte Eigenschaften herbeizuführen oder Forschung zu betreiben. Ausserdem werden die Embryonenspende und die Leihmutterschaft im genannten Artikel untersagt. Mit dem Fortpflanzungsmedizinengesetz (FMedG), in wel-

chem die Zulässigkeitsvoraussetzungen für die einzelnen Verfahren geregelt werden, konkretisiert der Gesetzgeber den Art. 119 BV. Neben dem Verbot der Embryonenspende und der Leihmutterschaft wird zudem die Eizellenspende untersagt. Auch die Präimplantationsdiagnostik, welche mit der Änderung der Verfassung und des FMedG in Zukunft zulässig sein könnte, ist zurzeit noch verboten. Aus rechtlicher Sicht sind Verfahren wie die In-vitro-Fertilisation, die Insemination oder der Gametentransfer zulässig.

Zu beachten ist, dass die Fortpflanzungsmedizin von unterschiedlichen Gruppen mit einem breiten Spektrum von Interessen und Meinungen intensiv diskutiert wird. Eine Lösung zu finden, die für alle vertretbar ist, stellt eine schwierige Aufgabe dar. Das Bewusstsein darüber, dass sich das Gebiet der Reproduktionsmedizin stets mit menschlichem bzw. werdendem menschlichen Leben befasst, erscheint deshalb umso wesentlicher. Aus diesen Gründen ist es unerlässlich, die ethischen Aspekte bei der Zulassung der einzelnen Verfahren zu berücksichtigen.

Kantonale Regelungskompetenz der gewerbsmässigen Vertretung nach Art. 27 SchKG: Zeitgemässer Föderalismus oder überholtes Relikt von 1889?



DIPLOMAND

Pascal Perren

DOZENTIN

Dr. Fabiana Theus Simoni

Die Kantone sind gemäss Art. 27 SchKG befugt, die gewerbsmässige Vertretung der am Zwangsvollstreckungsverfahren Beteiligten zu regeln. Diese Kompetenz besteht seit Einführung des SchKG im 19. Jahrhundert. Mit Inkrafttreten der ZPO wurde der Anwendungsbereich auf die SchKG-Summarverfahren erweitert. In Kantonen, die von der Kompetenz Gebrauch machen, ist die gewerbsmässige Vertretung nur einem ausgewählten Personenkreis zugänglich, während sie in den anderen frei ist. Momentan laufen Liberalisierungsbestrebungen, um alle handlungsfähigen Personen zur Vertretung gemäss Art. 27 SchKG zuzulassen.

Die vorliegende Bachelorarbeit zeigt die Gründe und Überlegungen auf, wie resp. warum es zu einer bundesrechtlichen Regelung mit Kompetenzzuteilung an die Kantone im Bereich der gewerbsmässigen Vertretung im SchKG gekommen ist und wie sich der Anwendungsbereich weiterentwickelt hat. Unter Einbezug der geltenden Rechtslage auf Bundesebene sowie mit Berücksichtigung der darauf gestützten kantonalen Regelungen wird untersucht, ob eine föderalistische Regelung noch gerechtfertigt ist oder ob vielmehr die Liberalisierungstendenzen auf Bundesebene zu unterstützen sind.

Diese Arbeit stützt sich in Bezug auf die ursprüngliche Idee und den Hintergrund von Art. 27 SchKG sowie im Bereich der Liberalisierungstendenzen hauptsächlich auf die Materialien der Gesetzgebungsverfahren, wobei vereinzelt auf veröffentlichte Aufsätze und Stellungnahmen von Anspruchsgruppen verwiesen wird. Während die Rechtslage auf Bundesebene mittels aktueller Lehrmeinungen eruiert wurde, leiten sich die kantonalen Regelungen i. S. v. Art. 27

SchKG aus den jeweiligen Kantonsgesetzen ab. Allerdings sind diese zum Teil auslegungsbedürftig, weshalb zusätzlich Anfragen bei den kantonalen Staatskanzleien und/oder Gerichten notwendig waren, um die Praxis der Kantone in Erfahrung zu bringen. Ferner wurde zu allen Teilen der Arbeit gezielt die Rechtsprechung des Bundesgerichtes sowie der Kantonsgerichte konsultiert.

Die Analyse zeigt, dass das SchKG so gestaltet wurde, dass jedermann selbstständig das Zwangsvollstreckungsverfahren anwenden kann. Die Idee war, Vertreter entbehren zu machen oder wenigstens – aus Überlegungen des Publikumsschutzes – kantonalen Vorschriften zu unterstellen. Bei diesen Vorschriften haben die Kantone stets die Verfassungsprinzipien zu beachten und sind an die bundesrechtlichen Schranken in Art. 27 SchKG gebunden. Lediglich die Kantone AR, GE, LU, SG, TI, VD und ZH liefern heute gestützt auf Art. 27 SchKG. Die übrigen kennen keine entsprechenden Einschränkungen, wobei aber BS, NW, TG, UR und VS noch heute das Anwaltsmonopol auf SchKG-Summarverfahren anwenden und somit den erweiterten Anwendungsbereich von Art. 27 SchKG seit Inkrafttreten der ZPO missachten.

Die Liberalisierungstendenzen sind in Bezug auf die SchKG-Verfahren vor den Betreibungs- und Konkursbehörden zu begrüssen. Kritischer zu betrachten sind sie hingegen bezüglich SchKG-Summarverfahren vor Gericht. In diesen Verfahren können sich durchaus komplexe Fragen stellen, die nicht von jedem Laien zu bewältigen sind.

Recht auf Vergessen(werden) im Internet für Unternehmen



DIPLOMAND

Sergej Schenker

DOZENTIN

Dr. Helke Drenckhan

Einmal ins Internet geladene Informationen bleiben dort langfristig vorhanden. Insofern geht kaum mehr etwas vergessen. Doch dies kann für den Einzelnen problematisch sein. Wird jemand stets wieder mit seiner Vergangenheit behaftet, kann er nicht als ein sich veränderndes Individuum wahrgenommen werden. Dies schränkt seine Entfaltungschancen ein. Unter diesem Gesichtspunkt wurde in Europa der Ruf nach einem Recht auf Vergessenwerden laut. Allerdings stand dabei die natürliche Person im Mittelpunkt.

Indes hat auch ein jedes Unternehmen ein berechtigtes Interesse daran, dass gewisse Ereignisse nicht fortwährend durch das Internet warmgehalten werden. Ein Unternehmen möchte im Rahmen seines Online-Reputation-Managements bewirken, dass gewisse Informationen aus dem Internet verschwinden, sodass Ereignisse, welche es in ein schlechtes Licht rücken, nicht permanent revitalisiert werden. Es geht ihm darum, sich anders darzustellen. Mit dem Recht, selbst über das langzeitige Vorhandensein von persönlichen Informationen im Internet bestimmen zu können, könnte es dies erreichen.

Materiell ist ein solches Recht auf Vergessenwerden nicht geregelt. Doch nach dem informationellen Selbstbestimmungsrecht kann jeder selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner persönlichen Daten bestimmen. So kann ein Unternehmen das Bild, welches die Umwelt von ihm hat, mitbestimmen. Dies gilt indes nur im Zusammenhang mit nicht periodisch erscheinenden Medien. Andernfalls greift alleine Art. 28 ff. ZGB. Danach dürfen Ereignisse, aufgrund derer ein Unternehmen in den Blinkwinkel der Öffentlichkeit geriet, nicht immer wieder aufgewärmt werden.

So darf, sobald die Öffentlichkeit das Interesse an solchen Ereignissen verliert, die Vergangenheit durch ein elektronisches Massenmedium nicht mehr in Erinnerung gerufen werden. Vielmehr soll sie dem natürlichen Lauf der Dinge entsprechend vergessen werden.

Problematisch ist, dass einmal online geschaltete Informationen im Netz «verloren gehen» und dementsprechend gewisse Ereignisse per se langfristig warmgehalten werden. Insofern müsste das Interesse am Privatsphärenschutz schon zu jenem Zeitpunkt höher zu gewichten sein, zu welchem das Interesse der Öffentlichkeit an einem Ereignis, aufgrund dessen ein Unternehmen in den Blinkwinkel der Öffentlichkeit geriet, noch besteht. Dies widerspricht jedoch der Sphärentheorie.

Das DSG schützt nun aber den Willen, in einer bestimmten Weise dargestellt zu werden, wenn es um die von nicht-journalistischen Datenbearbeitern ausgehende Darstellung geht. Doch die Missachtung des Willens kann durch höhere Interessen gerechtfertigt sein. Dem Richter stellt sich letztlich die Frage, ob die Öffentlichkeit ein absolutes Gedächtnis will. Die Abwägungspflicht führt indes zu Rechtsunsicherheit, weswegen in der Schweiz eine materielle Regelung zum Recht auf Vergessenwerden in Diskussion steht. Dieses könnte dahingehend ausgestaltet werden, dass das Interesse an informationeller Selbstbestimmung, z.B. ab zehn Jahren, gegenüber dem Informationsinteresse der Öffentlichkeit schwerer zu gewichten ist.

Der Vorsorgeauftrag – Theorie und Praxis der Selbstbestimmung in der Urteilsunfähigkeit nach Art. 360–369 ZGB



DIPLOMAND

Marco Sommerhalder

DOZENTIN

Prof. Dr. Brigitte Tanner

Am 1. Januar 2013 trat das Erwachsenenschutzrecht als Nachfolger des Vormundschaftsrechts im ZGB in Kraft. Zentrales Anliegen der Gesetzesrevision war die Stärkung des auf Menschenwürde und persönlicher Freiheit beruhenden Selbstbestimmungsrechts. Mit der Aufnahme der Institute der eigenen Vorsorge wurde dieses Ziel im Gesetz verwirklicht. Eines dieser Rechtsinstitute ist der Vorsorgeauftrag. Er erlaubt es jeder handlungsfähigen Person, Dispositionen für den Fall der eigenen Urteilsunfähigkeit zu treffen und jemanden mit der eigenen Personen- und Vermögenssorge sowie der Vertretung im Rechtsverkehr zu beauftragen.

Nebst den theoretischen Grundlagen behandelt diese Arbeit insbesondere, wie sich die Praxis des Vorsorgeauftrags gestaltet. Mittels Zahlen sowie Stimmen aus der Presse und von Fachpersonen wurde abschliessend der Frage nachgegangen, wie sich die Situation dieser Möglichkeit zur Selbstbestimmung in der Urteilsunfähigkeit rund zwei Jahre nach Inkrafttreten des Erwachsenenschutzrechts präsentiert.

Der Vorsorgeauftrag ist im Gesetz bereits sehr klar definiert. Die Art. 360–369 ZGB lassen keinen grossen Interpretationsspielraum zu. So stellen Divergenzen zwischen den verschiedenen Autoren eine Seltenheit dar und auch von der Justiz gibt es bisher praktisch keine Entscheide zur Thematik. Spannend ist jedoch die Erkenntnis, dass der Vorsorgeauftrag keineswegs eine Schweizer Erfindung ist, sondern vielmehr eine für die Schweiz angepasste Lösung des Gesetzgebers von Québec. Es konnte aufgezeigt werden, dass sich der Bundesgesetzgeber am kanadischen «mandat en cas d'incapacité» orientierte und so ein

äusserst erfolgreiches Vorbild auswählte: Jede dritte Person in Québec hat für den Fall der eigenen Urteilsunfähigkeit Vorkehrungen getroffen.

In der Schweiz bestehen zurzeit noch keine Statistiken zum Vorsorgeauftrag. Anhand von eigens erhobenen Daten bei 36 KESB, welche zusammen für mehr als einen Drittel der Schweizer Bevölkerung zuständig sind, konnte jedoch aufgezeigt werden, dass der Vorsorgeauftrag noch in den Kinderschuhen steckt. Im Schnitt musste jede Behörde bisher knapp drei Vorsorgeaufträge validieren, wobei zwischen der Romandie und der Deutschschweiz ein deutlicher Unterschied besteht. Gründe für diese tiefen Zahlen sind in verschiedenen Aspekten zu finden. Sehr gewichtig ist, dass der Vorsorgeauftrag bei einem Grossteil der Bevölkerung noch unbekannt ist. Andererseits darf auch nicht ausser Betracht gelassen werden, dass die diesem Rechtsinstitut innewohnende Selbstbestimmung äusserst komplex ist und den Intellekt des Verfassers fordert. Zudem stellt die Urteilsunfähigkeit eine Thematik dar, die wie auch der Tod gerne tabuisiert wird. Dies sind einige der Gründe, welche nachhaltig den Erfolg des Vorsorgeauftrags beeinflussen können.

Mit dem Vorsorgeauftrag hat der Gesetzgeber also eine bisher mehrheitlich ungenutzte, aber inhaltlich gute Grundlage für die Stärkung der Selbstbestimmung geschaffen. Ob die Bevölkerung diese Möglichkeit wahrnehmen und die eigene Vorsorge selbst bestimmen wird oder ob die Art. 360–369 ZGB zu toten Buchstaben verkommen, wird einzig die Zukunft zeigen.

Erfüllung der Liberierungspflicht gegenüber einer AG durch die Verrechnung von nachrangigen Forderungen



DIPLOMANDIN

Simone Studer

DOZENTIN

Prof. Dr. Nicole Conrad

Ist eine Gesellschaft in finanzielle Schieflage geraten, so sind gemäss aktienrechtlichen Vorschriften Sanierungsmassnahmen zu beschliessen. Eine Möglichkeit der bilanziellen Sanierung stellt die Kapitalaufbringung in Form der Verrechnungsliberierung dar. Hierbei erfüllt ein Gläubiger der Gesellschaft seine Liberierungspflicht durch die Verrechnung seiner Forderung gegenüber der Aktiengesellschaft mit der Zeichnung neu ausgegebener Aktien (debt-equity swap; Passiventausch). Grundsätzlich ist der Vorgang der Verrechnungsliberierung als dritte eigenständige Art – neben der Barliberierung und der Sacheinlage – anerkannt, wobei die rudimentäre Verankerung im Aktienrecht zu offenen und strittigen Fragen rund um diesen Vorgang führt.

Durchaus ist die Liberierung durch Verrechnung auch bei gesunden Gesellschaften gestattet. Häufiger ist diese Art der Aktienzeichnung jedoch bei maroden Gesellschaften anzutreffen, woraus sich bereits die erste strittige Frage ergibt, ob die Verrechnung einer nicht mehr vollständig durch Aktiven gedeckten Forderung zur Erfüllung der Liberierungspflicht dienen können soll, obwohl die Forderung dadurch partiell nicht mehr werthaltig ist. Eine Steigerung dieser Problemstellung erfährt die Frage in der Überschuldungssituation, in welcher Kreditoren bereits im Rang zurückgetreten sind, um einer Anzeige der Gesellschaft an den Richter nach Art. 725 Abs. 2 OR zu entgehen. Unklar ist, ob in einem solchen Fall die Verrechnungsliberierung noch geltend gemacht werden kann.

Die Abklärungen anhand Lehrmeinungen, Rechtsprechung und einer Umfrage bei den Handelsregisterämtern der Schweiz haben eine Tendenz zur Zulassung ergeben. Das

Hauptargument, welches gegen das Werthaltigkeitserfordernis spricht, ist die sich durch die Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital ergebende Substanzverbesserung, wovon nicht nur die übrigen Gläubiger, sondern auch die bisherigen Aktionäre durch «Heranführung» an die Werthaltigkeitsschwelle ihrer Anteile profitieren. Dieser Argumentation folgt auch der Revisionsvorschlag, welcher die Verrechnung von nicht mehr vollständig werthaltigen Forderungen im Gesetzesentwurf als ausdrücklich zulässig statuiert.

Auch die Verrechnungsliberierung mit nachrangigen Forderungen unterstützt eine Mehrheit der Vertreter in der Lehre. Neben der dadurch herbeigeführten Substanzverbesserung ist die Liberierung durch Verrechnung als Verrechnungsvertrag zu qualifizieren, da diese nicht wider den Willen der Gesellschaft durchgeführt werden kann. Deshalb kann im Vertrag auch eine Verrechnung mit einer nachrangigen Forderung vereinbart werden, obwohl es dieser durch die mit dem Rangrücktritt verbundene Stundungserklärung offensichtlich an der Fälligkeitsvoraussetzung nach Art. 120 ff. OR mangelt.

Die Gläubiger, welche sich zur Verrechnungsliberierung bereit erklären, sehen sich de lege lata mit der Rechtsunsicherheit einer allfälligen Nachliberierung konfrontiert, weshalb an den Gesetzgeber appelliert wird, zu diesen offenen Punkten in der kommenden Aktienrechtsrevision eine präzise formulierte Regelung zu erlassen.

Retrozessionen. Ein Ausblick



DIPLOMAND

Simon Stufetti

DOZENT

Dr. Harald Bärtschi

Für Finanzintermediäre sind Retrozessionen eine attraktive Ertragsquelle. Insbesondere bei Vermögensverwaltungsgeschäften sind sie zentraler Bestandteil von Vergütungsmodellen. Aus Kundensicht sind es intransparente Vergütungen, die wirtschaftliche Anreize schaffen. Diese Anreize bergen die Gefahr unerwünschter Interessenkonflikte zwischen dem Kunden und dem Finanzintermediär. Im aufsehenerregenden BGE 132 III 460 hat sich das Bundesgericht am 22. März 2006 erstmals mit dieser Problematik befasst und entschieden, dass von Finanzintermediären vereinnahmte Retrozessionen grundsätzlich an Kunden herauszugeben sind, sofern keine Verzichtserklärung der Kunden vorliegt. Spätestens seit diesem Entscheid sind Retrozessionen eine kontrovers diskutierte Thematik, welche die Schweizer Finanzbranche bis heute beschäftigt. Aktuelle Gesetzgebungsarbeiten zum neuen Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) greifen die Rechtsprechung des Bundesgerichts zu Retrozessionen auf und stellen aufsichtsrechtliche Regelungen dazu in Aussicht.

Die voraussichtliche Regulierung im Rahmen des FIDLEG könnte Anlass für Veränderungen rund um die Retrozessionen sein. Eine zukunftsgerichtete Analyse kann hier mehr Klarheit schaffen. Daher untersucht die Bachelorarbeit unter spezieller Berücksichtigung des FIDLEG zukunfts- und praxisrelevante Aspekte der Retrozessionsproblematik mit dem Ziel, einen Ausblick auf die Zukunft von Retrozessionen in der Schweizer Finanzbranche zu ermöglichen. Die Arbeit fokussiert dabei auf das Rechtsverhältnis zwischen dem Retro-Empfänger und dem Kunden.

Die Untersuchung ergibt einen durchmischten Zukunftsausblick. Einerseits gibt es Themenbereiche, bei denen

trotz FIDLEG kaum Veränderungen anstehen. So ist etwa ein Retrozessionsverbot oder eine erleichterte Anspruchsdurchsetzung für Kunden nicht in Sicht. Auch vermehrte Schadenersatzklagen von Kunden oder restriktivere Vorschriften zur Informationspflicht des Retro-Empfängers beim Herausgabeverzicht sind nicht absehbar. Andererseits bringt die Zukunft auch Neuerungen. So dürfen Retro-Empfänger sich und ihre Dienstleistungen künftig nicht mehr als «unabhängig» bezeichnen, wenn sie Retrozessionen nicht an ihre Kunden weiterleiten. Weiter wird die Herausgabepflicht sektorenübergreifend für sämtliche Finanzdienstleistungen gelten. Ferner sind Probleme durch Überschneidungen von FIDLEG, Kollektivanlagengesetz und Privatrecht bei der Herausgabe von Retrozessionen zu erwarten. Die Untersuchung hat zudem ergeben, dass aufgrund des FIDLEG Retrozessionen als Ertragsquelle für Finanzdienstleister künftig unattraktiver werden. Überdies bildet sich ansatzweise ein Trend zu Honorarmodellen ab. Diese Umstände führen zur Schlussfolgerung, dass Retrozessionen langfristig gesehen zu einem Auslaufmodell in der Schweizer Finanzbranche werden.







School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

