Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

IMP*acts*

Bewegung

IMP*acts* Ausgabe 07 – Juni 2014

Bewegung

Dr. Roland Scherer

„Panta rhei - alles ist in Bewegung und nichts bleibt stehen“ schrieb der griechische Philosoph *Heraklit von Ephesus* im 5. Jahrhundert vor Christus. Bereit damals war Bewegung das konstituierende Merkmal der Gesellschaft und der Wirtschaft. Ohne Bewegung gab es keine wirtschaftliche Entwicklung, gab es keinen Handel mit anderen Städten und Ländern, ohne Bewegung konnte ein Staatsgebilde nicht gegen mögliche Aggressoren verteidigt werden und ohne geistige Beweglichkeit gab es keine Weiterentwicklung des Wissens. Bewegung ist damit quasi die zentrale Voraussetzung für (wirtschaftliche) Entwicklung, denn ohne Bewegung gibt es keine Entwicklung. Oder um es in den Worten des französischen Autors *Blaise Pascal* zu sagen: „Zu unserer Natur gehört die Bewegung. Die vollkommene Ruhe ist der Tod.“

Wenn wir über Bewegung reden, dann reden wir über etwas Relationales, bei dem sich etwas von einem Bezugspunkt zu einem anderen verändert. Diese Veränderungen können geographischer Art sein, in dem z.B. Menschen sich von einem Ort zum anderen bewegen oder Güter von einem Land in ein anderes exportiert werden. Wir können aber auch zeitliche Veränderungen feststellen, in dem sich z.B. öffentliche Einrichtungen oder auch Unternehmen bezüglich ihrer Organisationsformen, ihrer Strategien oder auch ihrer Prozesse grundlegend verändern. Schlussendlich gibt es natürlich auch „geistige“ Veränderungen, die aufgrund von Wissensaustausch oder auch emotionalen Entwicklungen resultieren können. In der heutigen Zeit wird Bewegung grundsätzlich als etwas sehr Positives angesehen. So wird sportliche Betätigung heute als ein wichtiges Element für die Gesellschaft und vor allem für die Gesundheit angesehen und ist darum per se als positiv und wünschenswert anzusehen. Das gleiche gilt für Unternehmen und auch für Wirtschaftsstandorte: Nur wer dynamisch ist und sich bewegt, wird als erfolgreich und als zukunftsfähig angesehen. Ganze Wirtschaftsbranchen, wie z.B. der Tourismus, die Automobilindustrie oder die Luftfahrt, leben davon, dass sich unsere heutige Gesellschaft und die Unternehmen auch physisch bewegen. Doch gerade diese physischen Bewegungen zeigen, dass die in den vergangen Jahren explosionsartige Zunahme von Bewegungen von Menschen und Gütern nicht nur positive Effekte, sondern auch eine Vielzahl von negativen Effekten hat. Und damit sind nicht nur die Staus gemeint, die jeden Tag auf den Schweizer Autobahnen zu einem Bewegungsstillstand führen. Oftmals mit berechtigten Argumenten wird die heute allgegenwärtige Beweglichkeit unseres Lebens zunehmend kritisiert. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt der Kritik, ob die ständige und zunehmende Bewegung wirklich notwendig ist und immer auch positiv wirkt? Stichworte, die in diesen Diskussionen immer wieder auftauchen sind z.B. der Begriff der Entschleunigung als Gegenmodell für die immer schnelleren und weiteren Bewegungen, die gerade das Bewegungsverhalten der einzelnen Individuen in unserer heutigen Zeit kennzeichnen. Ein anderes Stichwort ist „Kontinuität“ als Gegenmodell für die ständige Anpassung von Unternehmen oder auch von öffentlichen Einrichtungen an die sich kontinuierlich verändernde Umwelt und den damit zusammenhängen Ansprüchen an diese: Muss man sich wirklich jeder „Mode“ anpassen und lange bestehende Erfolgsmodelle einfach aufgeben?

In dieser IMP*acts*-Ausgabe, die heute vor Ihnen liegt, möchten wir versuchen, uns darum dem Begriff der Bewegung anzunähern und diesen aus unseren unterschiedlichen Fachdisziplinen zu betrachten. Denn Bewegung ist für uns alle am IMP-HSG von grosser Bedeutung, und zwar nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern auch bei unseren Aktivitäten in Wissenschaft und Praxis. Nehmen Sie sich etwas Zeit und Ruhe für Ihre „geistige“ Bewegung bei der hoffentlich anregenden Lektüre unserer aktuellen IMP*acts*-Ausgabe.

Dr. Roland Scherer
Direktor IMP-HSG

INHALT

4
Nachhaltige Entwicklung dank dynamischer Stabilität

8
Tourismus in Bewegung

12
Und sie bewegt sich doch!

16
Regionen in Bewegung – Fluch oder Segen?

Editorial 1

Inhalt 2

Nachhaltige Entwicklung dank dynamischer Stabilität 4
Johannes Rüegg-Stürm

Tourismus in Bewegung 8
Christian Laesser, Pietro Beritelli

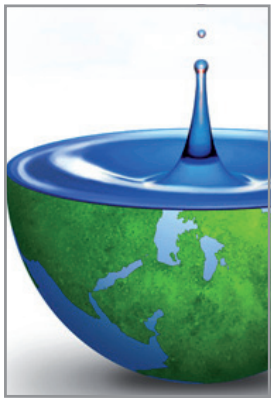
Und sie bewegt sich doch! 12
Kuno Schedler

Regionen in Bewegung – Fluch oder Segen? 16
Roland Scherer

IMP*actuel* 20
Veranstaltungen und Publikationen

Regionaler Impact als Qualitätsausweis für Business Schools 22
Simone Strauf, Kristina Zumbusch

Konsequenzen des Wachstums der Golf-Carrier für Europa und die Schweiz 23
Thomas Bieger, Andreas Wittmer



22
Regionaler Impact als Qualitätsausweis für Business Schools

25
Universitas in Bewegung – Wissen besitzt immer noch Beine

26
Führungsstrukturen und Entscheidungspraxis in Bewegung

27
Wie schaffen es etablierte Unternehmen neue Geschäftsmodelle einzuführen?

Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen in Schweizer Städten 24
Roger Sonderegger

Universitas in Bewegung – Wissen besitzt immer noch Beine 25
Matthias Ammann

Führungsstrukturen und Entscheidungspraxis in Bewegung 26
Harald Tuckermann

Wie schaffen es etablierte Unternehmen neue Geschäftsmodelle einzuführen? 27
Stephan Reinhold

Wettbewerbe als Impulsgeber für regionale Entwicklung 28
Kristina Zumbusch

Multiple Rationalitäten bei der Gripen-Beschaffung 29
Mark Bitterli

Seminarankündigungen 30

Autorenverzeichnis, Impressum, Bildnachweis 32

Nachhaltige Entwicklung dank dynamischer Stabilität

Johannes Rüegg-Stürm

Oft werden heute Bewegung und Dynamik ziemlich unkritisch als etwas Positives und Erstrebenswertes betrachtet. Dies gilt es zu hinterfragen. Denn Bewegung und Dynamik sind etwas ausgesprochen Voraussetzungsreiches und oftmals auch Paradoxes. Eine kluge Handhabung dieser Paradoxien hilft Menschen und Organisationen, Entwicklungsoptionen in einem nachhaltig förderlichen Sinne zu erschliessen. Was wir benötigen, ist nicht grenzenlose Beschleunigung, sondern dynamische Stabilität – ein überlegtes Oszillieren zwischen Aktion und Kontemplation.

Wer sich vorwärts bewegen möchte, braucht Stabilität

Obwohl zunehmend auch Loblieder auf Entschleunigung und Langsamkeit zu hören sind, werden Bewegung und Dynamik heute meistens positiv bewertet: „Es kommt Bewegung in eine Sache", und wir alle sind stolz, wenn wir uns „dynamisch vorwärts bewegen".
Bewegung und Dynamik sind aber nicht etwas Absolutes. Entscheidend sind die Bezugspunkte einer Bewegung, und diese sind kontingent. Wenn zwei Eisenbahnzüge in einem grossen Bahnhof gleichzeitig und gleich schnell abfahren, bewegt sich aus Sicht der Fahrgäste beim Blick auf den jeweils anderen Zug gar nichts. Erst wenn der Wolkenhimmel oder die Landschaft in den Blick kommen, wird Bewegung als solche in einer bestimmten Form erfahrbar. Als Bewegung erscheint somit erst dann etwas, wenn wir zu beobachten beginnen, interessierende Phänomene zueinander in Beziehung setzen und dabei im Zeitablauf entstehende Unterschiede feststellen.

«Viele Organisationen sind genau deshalb erfolgreich, weil sie auf Moden und Mythen der Managementwissenschaft verzichten»

Aus einem solchen Blickwinkel ist Bewegung *beobachtungsabhängige Veränderung in der Zeit.* Bewegung ist damit erstens stets etwas *Relationales.* Zweitens ist Bewegung etwas, das wir bei unserem Beobachten *aktiv mitkreieren.* Dabei prägen heute nicht nur örtliche Bewegungen unser gesellschaftliches und privates Leben, z.B. unsere wachsende Reisetätigkeit, sondern genauso auch kulturelle und geistige Bewegungen, wie zum Beispiel die wachsende Individualisierung und die zunehmende telekommunikative Vernetzung.
Wir alle – und damit auch heutige Organisationen – werden ständig mit Bewegung, d.h. mit Veränderung in der Zeit, konfrontiert und sind gleichzeitig Mitverursacher und hoffentlich auch Mitgestalter von Bewegung und Dynamik. In unserer zukunftsoffenen Gesellschaft mit einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung werden seit der Aufklärung uneingeschränktes Experimentieren und systematische Innovation positiv als Voraussetzung für Fortschritt bewertet. Was denkbar, machbar und attraktiv erscheint, soll – wenn immer möglich – unverzüglich in der Realität ausprobiert und realisiert werden. Das Streben nach Fortschritt und nach *gesteigerten Lebensmöglichkeiten* (Peter Sloterdijk, 2011) prägt das Denken und Handeln heutiger Menschen. Dies führt zu einer *Dynamik permanenter Veränderungen,* deren Kadenz zunimmt, wenn wir beispielsweise an die wachsende Diffusionsgeschwindigkeit neuer Technologien und deren Alltagsgebrauch (z.B. Smartphones) denken. Was bedeutet dies für uns und insbesondere für die heutigen Organisationen?

Bewegung schafft Abwechslung. Sie macht unser Leben farbig, bunt und lebendig. Bewegung vertreibt Langeweile. Bewegung produziert aber auch Ungewissheit. Wir wissen erstens nicht, wie sich unsere eigenen Experimente, Innovationen und deren Realisierung zukünftig auswirken. Wir wissen zweitens nicht, welche Experimente und Innovationen sich anderswo in Realisation befinden und welche Folgen diese haben werden. Und da auch die Bewertungsmassstäbe von Experimenten, Innovationen und Veränderungen kontingent, in fortlaufender Bewegung sind, wissen wir drittens erst recht nicht, wie das Neue, das da fortlaufend verfertigt wird und neu auftaucht, eigentlich zu bewerten ist. Also keine einfache Angele-

genheit, wie wir mit dem enormen Mass an Ungewissheit und Instabilität fertig werden sollen, die das Pulsieren der heutigen Gesellschaft kennzeichnen.
Deshalb fordern uns Bewegung und Dynamik ständig heraus. Die Bewältigung von Veränderung in der Zeit wird für viele Organisationen im privaten und öffentlichen Sektor zu einer *anspruchsvollen Daueraufgabe.* Dies führt zur paradoxen Feststellung, dass *fortschreitender Wandel* die *einzige Konstante* unseres heutigen Lebens bildet.
Aus einer Management-Perspektive kann die kluge Handhabung dieser Paradoxie existenzrelevant sein. Zum einen kann eine Organisation ihre Identität und die Qualität ihrer eigenen Wertschöpfung nur dann bewahren, wenn sie sich auf die Umwelt einlässt und sich *fortdauernd mitbewegt.* Zum anderen sind aber Bewegung, Innovation und Wandel immer auch auf *Stabilität* angewiesen. Auf einem Fahrrad können wir uns zum einen nur dann stabil fortbewegen, wenn der Lenker nicht festgeschraubt wird, sondern *schwingungsfähig* bleibt, damit kaum wahrnehmbare Gleichgewichtsschwankungen fortlaufend absorbiert werden können. Dies wiederum gelingt zum anderen nur dann, wenn das Fahrrad ein Minimum an Tempo hat. *Stabilität erfordert Bewegung, und Bewegung ist auf Stabilität angewiesen.* Dies gilt für alle Formen von Partnerschaft und deren Koevolution, sei es im Privatleben oder in der gesellschaftlichen Welt vielfältigster Organisationen.

Wer schneller werden will, muss verlangsamen

Wenn die gleiche Bewegung in immer kürzerer Zeit stattfindet, machen wir eine *Beschleunigungserfahrung.* Für Beschleunigung gilt dasselbe wie für Bewegung. Wer schneller und agiler werden möchte, ist – wie Untersuchungen zu Beschleunigungsinitiativen mit klingenden Namen wie z.B. Faster Time to Market, Time-based competition, Top Speed oder Faster Time to Money zeigen – gut beraten, am Anfang einer solchen Initiative gezielt zu *entschleunigen,* langsamer zu werden, um auf diese Weise systematisch Möglichkeiten einer gesteigerten Selbst- und Umweltbeobachtung zu schaffen. Genau dies ist die Aufgabe einer wirkungsvollen *Strategiearbeit.* Sie muss Zonen und Zeiten schaffen, die es erlauben, entlastet vom unmittelbaren Handlungsdruck des Alltags attraktive Entwicklungspfade, die sich aus der Koevolution zwischen Organisation und existenzrelevanter Umwelt ergeben, gemeinsam in den Blick zu nehmen, um auf dieser Grundlage sorgfältig neuartige unternehmerische Opportunitäten kreieren und realisieren zu können.

Wir können diese Paradoxien zwischen Bewegung und Stabilität, zwischen Dynamisierung und Entschleunigung somit nur dann auflösen, indem wir deren vordergründig gegensätzliche Pole in ein konstruktives Verhältnis setzen: Nachhaltige Entwicklung von Organisationen und Personen erfordert *dynamische Stabilität.* Was bedeutet dies für kluges Management?

Wer sich sinnvoll entwickeln möchte, braucht systematische Selbstbeobachtung

Bewegung – Veränderung in der Zeit – hat erstens *keinen Eigenwert.* Das inhaltslose Beschwören der Notwendigkeit von Dynamik und Wandel um des Wandels willen entspricht bestenfalls einer unüberlegten Rhetorik. Es kann sich fatal auswirken, eine Organisation ständig mit neuen (mehr oder weniger unkoordinierten) strategischen Initiativen auf Trab zu halten – und damit zu überfordern. Denn Bewegung, verstanden als Wandel in der Zeit, läuft stets mit der Verfertigung von Unterschieden und von Entscheidungsnotwendigkeiten einher. Bewegung repräsentiert in diesem Sinne immer auch *Information* – ganz im Sinne von Gregory Bateson (1981): „Information is a difference that *makes* a difference."

Demzufolge bedarf förderliche Bewegung zweitens der *Management-Entwicklung,* d.h. einer sorgfältigen Erarbeitung kommunikativer *Praktiken zur gesteigerten Informationsverarbeitung.* Diese Praktiken müssen der Dynamik der existenzrelevanten Umwelten und Umweltbeziehungen heutiger Organisationen gerecht werden können. Diese Dynamik „versorgt" eine Organisation fortlaufend mit Entwicklungsoptionen, über die je neu unter Mobilisierung verteilt verfügbarer Expertise entschieden werden muss. Dies kann nur dann gelingen, wenn hierfür geeignete *Kommunikations- und Entscheidungsarchitekturen* aufgebaut und stabilisiert werden. Denn die Form, *wie* die *kommunikative Bearbeitung* von Entscheidungs- und Veränderungsnotwendigkeiten organisiert und orchestriert wird, bildet eine zentrale Voraussetzung, dass wirkungsvoll Verständnis, Legitimität und Motivation für Neues aufgebaut und rechtzeitig sinnvolle Experimente gewagt werden können. Dazu gehört ganz besonders das überlegte *Ausbalancieren* von Zeiten und Zonen des Öffnens und des Schliessens von kontroversen Themen. In diesem Sinne verkörpert Management-Entwicklung letztlich das systematische Arbeiten an der organisationalen *Fähigkeit zur kontinuierlichen, möglichst vorausschauenden Koevolution* einer Organisation mit ihrer existenzrelevanten Umwelt.

In der Praxis ist im Kontrast zu diesen Überlegungen überraschenderweise oft nicht zu wenig, sondern *zu viel* Bewegung zu beobachten. Wie lässt sich das erklären? Uns allen fällt es nicht leicht, die Ungewissheit und Unüberschaubarkeit von Entwicklungen auszuhalten und geduldig zu beobachten, was sich im Umfeld und in der eigenen Organisation genau bewegt und abspielt. Weil Bewegung, Dynamik und Wandel selbst zum guten Ton gehören, greifen wir nur allzu gerne zu Veränderungsinitiativen oder gar zu standardisierten Veränderungsprogrammen wie beispielsweise Lean Management oder Process Reengineering, die oft mit weitreichenden Heilsversprechen von der Beratungsindustrie angeboten werden und

denen wir dann schöne Namen wie MOVE, DYNAMO, PROGRESS und dergleichen mehr geben.

Dahinter steckt ein eigenartiges Phänomen: Führungsverantwortliche erhalten meistens für das Anerkennung, was sie tun und selten für das, was sie gezielt *nicht* tun. Etwas zu tun, etwas zu bewegen, ein nächstes Veränderungsprogramm aufzugleisen, erscheint mit anderen Worten – so die fatale Annahme – immer besser, als achtsam abzuwarten und systematisch aus alltäglichen Beobachtungen, Erwartungsenttäuschungen, Mikro-Zwischenfällen und Überraschungen zu lernen – wie dies beispielsweise sogenannte High-Reliability-Organisationen (Weick & Sutcliffe, 2003) wie Atomkraftwerke oder Krankenhäuser zwingend tun müssen.
Dabei vergessen wir leicht, dass viele Unternehmungen genau deshalb profitabel wachsen, *weil* sie auf Moden und Mythen der Managementwissenschaft und der Beratungsindustrie (Kieser, 1996) *verzichten;* dass viele Schulen und Universitäten eine exzellente Pädagogik praktizieren, *weil* sie erfolgreich dem aktuellen bildungspolitischen Aktivismus zu *widerstehen* vermögen; dass Spitäler eine hervorragende Gesundheitsversorgung sicherstellen, *weil* sie die Implikationen einer unüberlegten Ökonomisierung des Gesundheitssektors frühzeitig *reflektieren;* dass öffentliche Verwaltungen einen ausgezeichneten Service Public anbieten, *weil* sie unverbindliche politische Profilierungsversuche geschickt *ins Leere laufen* lassen. Demgegenüber kann ein Hang zum *Aktionismus,* zu unüberlegter Bewegungseuphorie und Wandelhektik fatale Konsequenzen haben.

Erstens schwächen Aktionismus und ein intransparenter Urwald wenig koordinierter Veränderungsinitiativen die *kollektive Aufmerksamkeit und Achtsamkeit* für die wirklich existenzrelevanten schwachen Signale, d.h. die strategische Fähigkeit zu disziplinierter Selbstbeobachtung und zu strategischer Mustererkennung – oder wie es Mark Twain viel treffender ganz einfach formuliert hat: „Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen."
Zweitens kann Wandelhektik leicht zu einem höchst fragwürdigen Burnout einer Organisation führen, wie dies Erwin Steiger (2004) gleichermassen präzise, witzig und bedrückend in seiner lesenswerten Realsatire „Mit festem Schritt zum Abgrund" am Beispiel eines zurzeit stark unter Druck stehenden schweizerischen Finanzdienstleistungskonzerns illustriert hat.
Drittens führt eine überlegte Bewegungs- und Dynamikeuphorie dazu, dass Wirkungen von Entscheidungen und Massnahmen nicht mehr evaluiert und erst recht die erforderlichen Lehren nicht mehr gezogen werden können. Dies tendiert zu einer Aushöhlung von Führungsverantwortung.

Wenn wir dagegen die Aufgabe wirklich ernst nähmen, für eine verantwortungsbewusste Zukunftsentwicklung konsequent eine solide und *nachvollziehbare strategische Legitimation* aufzubauen, gäbe es weniger unnötige Wandelhektik. Hierzu sind *Praktiken der kommunikativen Mobilisierung, Einbindung und Vernetzung* der Mitarbeitenden über Bereichs- und Organisationsgrenzen hinaus erfolgsentscheidend.
Alles hängt davon ab, wie weit es gelingt, das Zusammenspiel zwischen gewachsener Alltagspraxis, eigenem Verhalten und laufenden Umweltentwicklungen in einem offenen und wertschätzenden Kommunikationsprozess sorgfältig in den Blick zu nehmen. Letztlich geht es um gesteigerte Möglichkeiten des Zusammenspiels von Selbst- und Umweltbeobachtung, die man durchaus als *organisationale Kontemplation* bezeichnen könnte – wenn man unter Kontemplation vor allem eine beschauliche, achtsame und wertschätzende Betrachtung von sich selbst und anderen versteht.

Förderliche Bewegung ist in diesem Sinne unabdingbar auf ein konstruktives Zusammenspiel von Aktion und Kontemplation angewiesen. Dabei müssen möglichst viele Mitarbeitende und die Führungsverantwortlichen selber auf eine systematische, strukturierte und verbindliche Weise in die Reflexion der Bewegungs- und Entwicklungsdynamik ihrer eigenen Alltagspraxis eingebunden werden. Dies impliziert viel Auseinandersetzung, „sensemaking", Geduld und die Entwicklung einer Kultur der möglichst belastbaren, angstfreien Kollegialität. Sonst endet Bewegung im Stillstand – oder wie es Karl Weick (1985) überaus treffend formuliert hat:
Probleme, die nie gelöst werden, werden deshalb nie gelöst, weil die Manager fortwährend mit allem herumexperimentieren, ausser mit dem, was sie selbst tun und denken. Wenn die Leute ihre Umgebung verändern wollen, müssen sie sich selbst, ihr Denken und Handeln ändern – nicht jemanden anderen.

Quellen

Bateson, G. (1981): Ökologie des Geistes. Frankfurt: Suhrkamp
Kieser, A. (1996): Moden und Mythen des Organisierens. In: DBW, 56, Nr. 1, 21-39
Sloterdijk, P. (2011): Du musst das Leben steigern. In: Schweizer Monat, November
Steiger, E. (2004): Mit festem Schritt zum Abgrund. Stansstad: Buchvertrieb Stansstad
Weick, K. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt: Suhrkamp
Weick, K./Sutcliffe, C. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Tourismus in Bewegung

Christian Laesser, Pietro Beritelli

Die Welt, wie wir sie sehen, ändert sich fundamental und mit ihr die Herausforderungen im Tourismus. Angesichts der sich wandelnden touristischen Quellmärkte und Gästebedürfnisse müssen Leistungen und Promotion derselben angepasst werden. Der Umgang mit Dynamiken fordert geistige Beweglichkeit und faktengestütztes Handeln.

Folgende Domänen sind nachfolgend Gegenstand unserer Überlegungen:

- Veränderungen bei der Zusammensetzung unserer Quellmärkte
- Veränderungen bei der Bedürfnisstruktur unserer Gäste
- (Notwendige) Veränderung bei der Leistungsgestaltung, um oben genannten Veränderungen gerecht zu werden;
- Veränderungen in der Art und Weise, wie wir sodann potentielle Gäste ansprechen und unsere Angebote promovieren und vertreiben (müssen);
- Veränderungen in den für den Schweizer Tourismus zentralen Industrien (Beherbergung, Bergbahnen)

Veränderungen in der Zusammensetzung unserer Quellmärkte

Der Tourismus in der Schweiz hat einen langen Erfahrungshintergrund. Es gab Zyklen, in denen wir unseren Gästen, was die Lebenswelten betrifft, nahe waren. Und es gab Zyklen, in denen die Distanz zwischen Bereisten (Schweiz) und Reisenden (Gästen) gross war.

Wir sind derzeit am Ende einer Periode, in welcher unsere eigene Lebenswelt mit derjenigen unserer Gäste mehrheitlich übereinstimmte. Nennen wir sie die „goldenen Zeiten des Tourismus“, da wir beim Schmücken der touristischen Schweiz nur uns selber fragen mussten, was wir denn wollen würden. Die aus unserem eigenen Bedürfnis abgeleiteten touristischen Produkte entsprachen auch den Wünschen der Gäste und waren damit gleichermassen auf eine einheimische wie internationale Kundschaft ausgerichtet. So wurden zum Teil Produkte, welche ursprünglich für den Binnentourismus geschaffen wurden, denn auch erfolgreich internationalisiert.

«Die bereits jetzt bestehenden Überkapazitäten und der Ruf nach ihrem geordneten Rückbau wird in der Tendenz zunehmen»

Die Lebenswelt und das Bedürfnis von Einheimischen und Gästen waren aber nicht immer deckungsgleich.

In den Anfängen des Tourismus in der Schweiz (> 100 Jahren) trafen Reisende aus einer wohlhabenden und kultivierten Lebenswelt auf eine arme und möglicherweise wenig kultivierte, jedoch schon damals geschäftstüchtige Schweizer Bergbevölkerung. Bergtourismus hat sich nicht wegen uns Schweizern entwickelt; die Bevölkerung war aber clever genug, sich auf die Gäste einzulassen und aus der Befriedigung ihres Wunsches nach dem Bergerlebnis Profit zu machen.

In der absehbaren Zukunft wird sich eine ähnliche Situation wie damals ergeben, wenn auch unter anderen Vorzeichen. Waren damals die Unterschiede zwischen Reisenden und Bereisten vor allem sozio-ökonomisch begründet, ist es jetzt der kulturelle Hintergrund mit den besonderen Sehnsüchten, Mythen sowie Usanzen in all ihren Facetten, welcher uns im Wesentlichen von unseren Gästen unterscheidet. Die Lebens- und Reisewelten von Chinesen, Indern, Arabern, Russen, Brasilianern prallen auf unser Verständnis von leben und reisen, wobei wir feststellen, dass diese Welten kaum oder bestenfalls in Teilen deckungsgleich sind.

Die Herausforderung wird deshalb darin bestehen, und hier können wir viel von der weit zurückliegenden Vergangenheit lernen, die Bedürfnisse (und deren Entstehung) dieser Gäste zu kennen und danach zu handeln. Dies bedeutet, dass wir in diese neuen Welten eintauchen und uns in die Lage der Gäste versetzen müssen (Immersion), wozu wir viel neues Wissen und Empathie für komplett andere Kulturen brauchen.

Während vor mehr als 100 Jahren teilweise schiere Not zu einer letztlich erfolgreichen touristischen Entwicklung geführt hat, ist derzeit noch nicht absehbar, welches dieses Mal die Treiber der Anpassung sein werden. Die Komplexität eines erfolgreichen touristischen Wirtschaftens in

diesem Land wird zunehmen; und je geistig beweglicher die Anbieter sein werden, desto eher wird das Meistern dieser Komplexität nicht zu einer unüberwindbaren Herausforderung, sondern zur Basis neuer Wettbewerbsfähigkeit.

Veränderungen bei der Bedürfnisstruktur unserer Gäste

Die empirische Evidenz ist erdrückend: Je weiter wir auf der ökonomischen Karriereleiter emporklimmen, umso differenzierter werden unsere Bedürfnisse, auch beim Reisen: Die Granularität (Feinkörnigkeit) potentieller Zielgruppen nimmt zu, und somit nimmt die Grösse homogener Gruppen laufend ab. Dieser Effekt wird weiter verstärkt durch ein hohes Wohlstandsniveau, die Nähe des und verbesserte Zugang zum Reiseziel, die Vertrautheit mit dem Reiseziel, die Zahl der Reisen pro Zeiteinheit (Reisehäufigkeit), etc.

Eine fundierte systematische und vor allem praxisbezogene Auseinandersetzung mit diesen immer komplexer werdenden Nachfrageverhältnissen wird deshalb notwendig. Ein Ansatz zur Abgrenzung immer kleiner werdender Kundengruppen kann beispielhaft folgende Dimensionen beinhalten:

- das Wertgefüge, basierend auf der Sozialisation entlang von Generationen-Gruppen (oft auch unterschiedlich bezüglich ihrer geographischen Herkunft);
- die Bedürfnisse/ Nachfrage als Resultat des Wertgefüges, der Lebensphase und Gemeinschaft (Community);
- der Kundeninformationsprozess, die Fristigkeiten und dazugehörend die Medien und Geräte (beispielsweise print versus online, mobil versus stationär, usw.)
- das Verhaltensresultat/ spezifische Kundenverhalten, dargestellt durch
  - Aktivitäten in Erfahrungsräumen (oder im sich durch Aktivitäten ergebenden Erfahrungsraum), dies unter spezieller Berücksichtigung des Urlaubstyps (Stay Put, Arranged Touring, Freewheeling Touring, usw.) und der Aufenthaltsdauer;
  - Positionierung bezüglich zeitlicher und finanzieller Ressourcenausstattung;
- das spezifisch angebotene Leistungsdesign oder das im Hinblick auf Maximierung der Zahlungsbereitschaft zu schaffende Leistungsportfolio sowie die Berücksichtigung von Substitutionsprodukten, welche komplementär werden könnten (Konvergenz mit anderen Industrien);
- die Zahlungsbereitschaft für eben diese Leistungen/ dieses Leistungsportfolio;
- Substitutionsprodukte (touristisch und nicht touristisch, welche hierbei konkurriert werden). Hier sind insbesondere non-touristische Substitutionsprodukte anzuvisieren.

Eine systematische Auseinandersetzung mit unseren Gästen bedingt also mehr als nur ein Setzen genereller und oftmals angebotsgetriebener Themen („was haben wir im Angebot?“) und damit eine grobe Erfassung der letztlich nicht mehr relevanten Segmente. Die Forschung ist hier insofern gefordert, als sie Mittel und Methoden entwickeln muss, mit der damit verbundenen Komplexität umzugehen.

Veränderungen bei der Leistungsgestaltung

Wenn ein stetig wachsender Anteil unserer internationalen Gäste mit dem Flugzeug und/ oder mit dem Zug anreisen wird, ist in der Schweiz längerfristig ein touristisches Logistikproblem absehbar. Wir können die Gäste auf ihrem Weg zum Ziel nicht mehr einfach sich selber überlassen. Was machen wir beispielsweise mit Wintersportlern, die in Zürich am Flughafen stehen (sofern wir sie überhaupt dazu bringen, dort anzukommen, und nicht etwa in Vancouver)? Was mit nicht deutsch oder englisch sprechenden FITs (fully independent traveller) aus dem asiatischen oder arabischen Raum? Was mit Chinesen, die zwar hierher kommen wollen, aber (zu Recht!) die Bürokratie für ein Schengen-Visum scheuen? *Facilitating Services* sind hier gefragt. Wir müssen touristische Leistungsgestaltung mehr als je zuvor als Design der Dienstleistungskette verstehen und – wo nur ansatzweise notwendig - reiseerleichternde Dienstleistungen schaffen. Nicht überraschend hat sich das auch die WTO (World Tourism Organisation) auf die Fahnen geschrieben.

Veränderungen bei der Promotion und im Verkauf unserer Angebote

Touristisches Marketing hat sich – abgesehen von der Tatsache, dass alle in einem Hamsterrennen für Online Präsenz sind – in der Vergangenheit kaum verändert. Der State oft the Art gibt vor, eher unscharf positionierte Angebote/ Produkte zu schaffen, diese online oder gedruckt abzubilden, sodann mit Hilfe eher unspezifischer Medien und anderer Key Accounts anzupreisen und im besten Fall auch zu verkaufen, am besten und einfachsten mit hierzu geeigneten Intermediären. Symptom dieses Ansatzes ist die weit verbreitete Rolle des *Brand Management* im Tourismus, insbesondere von Einheiten, welche aufgrund ihrer Positionierungsschwäche letztlich gar kein Brand sind/ oder haben.

Im Hinblick auf vorletztes Kapitel sei die Frage gestattet, inwiefern diese Vorgehensweise zukunftsfähig ist, und zwar aus zwei zentralen Gründen: (1) Wir suggerieren eine Homogenität in grossen Märkten, welche letztlich immer weniger existiert; damit werden wir immer weniger treffsicher. (2) Wir ignorieren systematisch zwei zentrale nachfrageorientierte Aspekte:

1. Wie verlaufen Entscheidungsprozesse (wie kommt ein Entscheid für ein bzw. insbesondere auch gegen ein Angebot zu Stande)?
2. Wer ist letztlich das *Buying Center* (Wer entscheidet in welchem Umfeld über die Reise)?

Veränderungen in den „Industrien“

Während die Nachfragebedingungen immer dynamischer werden, stellen wir seitens der Angebotsgestaltung bei den bestehenden Anbietern ein eher statisches Verhalten fest.

Beherbergung: Insbesondere Angebote der *Share Economy* (beispielsweise Airbnb) dynamisieren in nicht unerheblichen Mass die Beherbergungsindustrie. Im Kern der Branche unterscheiden wir dagegen im Wesentlichen noch immer nach Hotellerie und Parahotellerie; zwei zentrale Klassifikationssysteme (Hotelklassifikation, Klassifikation von Ferienwohnungen) zementieren darüber hinaus diese nicht mehr marktgerechte Art der Angebotsstrukturierung. Nur: Letztlich geht es darum, (1) welchen Raum (Grösse und Ausstattung) ein Gast benötigt und (2) auf welche Services er zugreifen darf (oder allenfalls muss). Ferner ist in Einzelfällen auch relevant (3), welche Besitz- und Nutzungsverhältnisse bei einem gegebenen Objekt (Key- oder Gesamt-Immobilie) gelten. (1) und (2) sind im Wesentlichen vom Kontext der Reise und der budgetären Ausstattung des Reisenden abhängig (vgl. Abbildung). In der Zukunft werden wir ein *Spielen* mit zuvor genannten Domänen zulassen müssen, um neuen innovativen Geschäftsmodellen Platz zu schaffen (beispielsweise Serviced Apartments, Private Residence Clubs, usw.). Dies setzt aber – neben anderen Massnahmen – eine fundamentale Anpassung und Differenzierung der Klassifikationssysteme voraus. So könnten beispielsweise in Zukunft duale Systeme nach Infrastruktur und Servicelevel statt nach Art des Geschäftsmodells differenzieren.

Service / Infrastruktur	Wenige	Viele
Raum Klein	*Touring* in einem Umfeld mit zahlreichen komplementären Dienstleistungen Beispiel: touristischer Hotspot wie bspw. eine Stadt	*Touring* in einem Umfeld mit wenig komplementären Dienstleistungen Beispiel: Stop-Over auf einer Tour
Raum Gross	*Stay Put* in einem Umfeld mit zahlreichen komplementären Dienstleistungen Beispiel: Beherbergung an einem touristischen Hotspot	*Stay Put* in einem Umfeld mit wenig komplementären Dienstleistungen Beispiel: Beherbergung an einem peripheren Ort

Vereinfachtes Modell für die Bedarfsermittlung in der Beherbergung, abhängig vom Reisekontext

kursiv: Reiseformen (stay put = man bleibt am gleichen Ort)

Bergbahnen: Bei den Bergbahnen postulieren wir nach dem Schritt vom Transport- zum Erlebnisanbieter eine weitere Ausweitung des unternehmerischen Verständnisses im Sinne von *Berg/ Bergbahn = Themenpark*. Hierbei sind sämtliche Leistungen und Produktionsprozesse, welche für den Gast sichtbar und erfahrbar gemacht werden können, potentiell Leistungselemente. Beispiele sind eine Rettungsübung als öffentlicher und immer wiederkehrender Event, eine Fahrt mit dem Pistenbully während der Pistenpräparierung in der Nacht, das haptische und gustatorisches Erlebnis mit oder im Schnee (zum Beispiel geführte Schneeschuhtouren mit Bau eines Iglus oder mit Fondueessen in einer Berghütte), etc. Hier sind, Wirtschaftlichkeit angenommen, in Zukunft der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

Zum Schluss

Es herrscht die übereinstimmende Meinung, dass wir – global – auch künftig von weiter zunehmenden Touristenströmen ausgehen können. Für die Schweiz besteht die Annahme, dass das langfristige Negativwachstum in Stammmärkten des Schweizer Tourismus – stark getrieben durch die Demographie - gemäss dieser Logik mit positivem Wachstum aus den neuen Märkten kompensiert werden kann.

Diese Kompensation trifft jedoch nur zu, wenn wir die oben erwähnten Herausforderungen konkret angehen und die Lösungen dazu umsetzen. Bedingung ist auch, dass wir die hierzu notwendigen Kapazitäten im Luftverkehr bekommen:100‘000 Logiernächte von deutschen Gästen durch solche von chinesischen zu ersetzen, bedingt bei einer optimistischen Gesamt-Aufenthaltsdauer von 10 Tagen (=10‘000 Ankünfte) letztlich 10‘000 Langstreckenflugsitze für die Hin- und Rückreise; dies sind (bei einer Besetzung von 400-500 Personen) rund 20-25 Flüge mit einem Airbus A380 hin und zurück.

Selbst im Erfolgsfall sind wir also konfrontiert mit einer längerfristigen Abnahme der Nachfrage von touristischen Formen, wie wir sie in der Vergangenheit lieb gewonnen haben.

Aufgrund dieser Entwicklung ist in der Zukunft von einer Vielzahl von strukturellen Brüchen auszugehen. Die zunehmende internationale Nachfrage bringt es u.a. mit sich, dass sich viele Gäste auf touristische Hauptattraktionen konzentrieren nach der Maxime „Been there – done that“ und sich weniger einlassen auf das kleinräumige intensive Erlebnis (beispielsweise wandern in der Natur). Dies lässt für Anbieter und Destinationen in der zweiten und dritten Reihe der touristischen Bühne wenig Gutes erahnen: Die bereits jetzt bestehenden Überkapazitäten und der Ruf nach ihrem geordneten Rückbau wird in der Tendenz zunehmen. Halte- oder Wachstumsstrategien werden von Rückbaustrategien abgelöst werden. Wie wir damit umgehen, ist deshalb neu Gegenstand unserer Arbeit, ganz im Sinne von: Mentale Beweglichkeit = Umgehen mit dem Undenkbaren.

Hinweis: Workshop vom 4.9.2014 der Fördergesellschaft des IMP-HSG

NASA
X+
Z+

Und sie bewegt sich doch!

Kuno Schedler

Die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV), so schien es lange Zeit, hat ihre glorreichen Jahre in der Schweiz hinter sich. Wo sie eingeführt ist, hat sie ihren Reformcharakter verloren. Wo sie nicht eingeführt wurde, sind zumindest Teile von ihr erkennbar. Der Begriff „New Public Management" ist mittlerweile abgenützt und eher negativ als positiv besetzt. Nun kommt der Bund! Das Projekt „Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung" greift die bewährten Elemente der WoV auf und verzichtet auf jene Ansätze, die sich in der praktischen Umsetzung in den Kantonen und Städten als schwierig erwiesen haben. Ein pragmatischer Schritt in die Zukunft.

Mit seiner „Botschaft über die Weiterentwicklung der ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungsführung – Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NSB)" vom 20. November 2013 (BBl 13.092) beantragt der Bundesrat gegenüber dem Parlament, die positiven Erfahrungen mit dem Projekt FLAG (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget) zu nutzen und jene Elemente für die gesamte Bundesverwaltung verbindlich zu machen, die sich seither bewährt haben. Die Grundlage für diesen Schritt bilden eine Reihe von Erhebungen und Berichten, die – bei allen Umsetzungsschwierigkeiten – ein insgesamt positives Bild zeichnen. Selbst die an sich kritische Eidgenössische Finanzkontrolle (das *Audit Office* des Bundes) hält fest, dass die Vorteile von FLAG überwiegen, und dass weder die Verwaltung noch die Parlamentarier zum alten System zurückkehren möchten.

«Es soll auf beiden Seiten, in Politik und Verwaltung, das Bewusstsein für die jeweils andere Funktionsweise und Rationalität geschärft werden.»

Die Botschaft des Bundesrates (in der Folge: Botschaft) fasst zusammen, wie sich die finanzielle Steuerung in den Kantonen heute präsentiert:

- acht Kantone (AI, AR, GL, JU, NE, NW, UR, VD) arbeiten mit einer herkömmlich aufgebauten Finanzplanung und Budgetierung;
- fünf Kantone (FR, SH, SZ, TI, TG) verfügen über eine modernisierte Budgetierung, weitere zwei (BL, GE) haben ihre traditionellen Finanzberichte mit Aufgaben- und Programminformationen ergänzt;
- vier Kantone (BS, OW, SG, VS) haben eine modernisierte Finanzplanung eingeführt, die mit Informationen über Aufgaben, Massnahmen und Projekte erweitert wird;
- sieben Kantone (AG, BE, GR, LU, SO, ZG, ZH) verfügen über eine integrierte Aufgaben- und Finanzplanung mit flächendeckenden Globalbudgets.

Damit kann nicht gerade von einem Flächenbrand in den Kantonen gesprochen werden. In der Tendenz haben sich dennoch etliche Ideen und Teilkonzepte der WoV praktisch etabliert und scheinen gut zu funktionieren. Insbesondere jene Kantone, die von Anfang an mit einem gewissen Pragmatismus an die WoV heran gegangen sind, konnten sie zu einem praxistauglichen Steuerungsmodell weiterentwickeln. Ich habe den damaligen Regierungsrat Rolf Ritschard (SO), selbst ein aktiver WoV-Reformer in seinem Kanton, einmal gefragt, ob denn unser Modell in der Praxis umsetzbar sei. Seine Antwort: „Wenn man nicht alles genau so macht, wie Ihr es schreibt, dann geht es gut."

Zahlreiche Reformen im Bund

Die Bundesverwaltung startete 1997 mit dem Projekt FLAG, zunächst mit zwei Pilotämtern. Bis 2009 wurde das Projekt dank positiver Evaluationsergebnisse sukzessive vergrössert, sodass heute „23 Verwaltungseinheiten des Bundes mit rund einem Sechstel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zirka 30 Prozent des Eigenaufwandes des Bundes" (Botschaft S. 777) mit FLAG gesteuert werden. Dies sollte allerdings nicht die einzige Reform in der Bundesverwaltung bleiben.

2002 löste das Bundespersonalgesetz das alte Beamtengesetz ab, das noch eine vierjährige Amtsperiode, spezielle

Treuepflichten und etliche Privilegien für die Beamten des Bundes vorsah. Neu befinden sich die Mitarbeitenden des Bundes in kündbaren Anstellungsverhältnissen, wobei im Jahr 2012 der Kündigungsschutz weiter gelockert wurde. Damit nähert sich der Bund als Arbeitgeber zunehmend der Privatwirtschaft an und schafft sich dadurch mehr Flexibilität und höhere Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden.

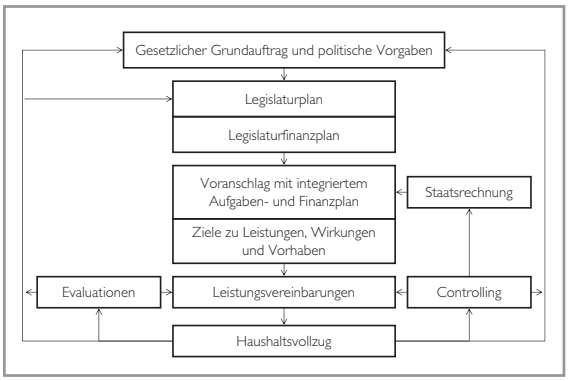
2003 führte der Bund die Schuldenbremse ein, die eine regelgebundene Finanzpolitik zur Folge hat. Damit verpflichten sich Bundesrat und Parlament auf einen mittelfristig ausgeglichenen Haushalt. Dies zwingt zur Setzung von Prioritäten und zur Ausgabendisziplin.

2006 veröffentlichte der Bundesrat den Bericht zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate Governance Bericht), der eine systematische Klärung des Verhältnisses zwischen dem Eigner des Unternehmens, dem Gewährleister einer notwendigen Versorgung und dem Erbringer öffentlicher Leistungen anstiess – auch und gerade in den Kantonen.

2007 wurde das Neue Rechnungsmodell des Bundes (NRM) in Kraft gesetzt, das sich stärker am Informationsbedarf eines modernen Verwaltungsmanagements orientiert. Neu werden die Ämter über die Erfolgsrechnung, der Gesamthaushalt aber weiterhin über die Mittelflussrechnung gesteuert. Dieses duale Modell bringt ein verstärktes Kostenbewusstsein für das Management und ermöglicht gleichzeitig eine an der Verschuldung orientierte Finanzpolitik im Gesamthaushalt.

2008 wurden der Finanzausgleich und die Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen grundlegend neu geordnet. Um dem Prinzip der fiskalischen Äquivalenz Genüge zu tun, wurden etliche Bereiche klar einer Staatsebene zugeordnet. In anderen Politikfeldern erfüllen die Kantone Aufgaben im Auftrag des Bundes im Rahmen von Programmvereinbarungen und werden dafür mit Global- oder Pauschalsubventionen entschädigt.

All diese Reformen machen deutlich, dass die Art und Weise, wie die Bundesverwaltung geführt und gesteuert wird, massiven Veränderungen unterliegt. Natürlich ist dies nicht das alleinige Verdienst des Public Managements – die Schuldenbremse etwa, aber auch der Neue Finanzausgleich, tragen die Handschrift der Finanzwissenschaften, in denen die entsprechenden Grundlagen in einem Gutachten von René L. Frey und Kollegen schon im Jahr 1994 entwickelt worden waren. Dennoch fällt auf, dass die einzelnen Reformpakete einem ähnlichen Zeitgeist entspringen wie die WoV: Die öffentliche Verwaltung wird nicht mehr primär als Sonderfall dargestellt, sondern als „normale" Organisation gesehen, die mit modernem Management geführt werden will.



Struktur des NFB

Lehren aus der WoV: Bescheidenheit in den Ansprüchen

Der Bundesrat betont in seiner Botschaft, dass er sich mit dem NFB an die Konzepte anlehnt, die in den Kantonen und Städten unter dem Namen „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung" entwickelt und eingeführt wurden. Allerdings modifiziert er die frühen Ansätze nach eigenen Angaben in zwei Punkten:
Erstens verzichtet er auf die Trennung von strategischer und operativer Führung, wie sie vor allem in den Anfangszeiten der WoV noch propagiert wurden – auch von mir selbst in den Ansätzen einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (Schedler 1995). Er geht vielmehr davon aus, dass alle Akteure (Parlament, Regierung, Verwaltung) sowohl strategische wie auch operative Entscheidungen zu fällen haben. *Zweitens* verabschiedet er sich von einer allzu starren Fixierung auf Wirkungen, insbesondere im Bereich der Messung der Wirkungen des Verwaltungshandelns. Er berücksichtigt damit die Schwierigkeiten, die sich nach wie vor in der WoV offenbaren, wenn Wirkungen gemessen und einzelnen Massnahmen der Verwaltung zugeschrieben werden sollen.

In ihrer Tonalität liest sich die Botschaft als pragmatische, praxisorientierte Anwendung der grundlegenden Ideen der WoV. Sie kombiniert die für eine Bundesverwaltung notwendige Strukturierung der Steuerungsprozesse (vgl. Abbildung) mit einem „Plädoyer für eine gewisse Bescheidenheit" (Botschaft S. 786) in den Steuerungsansprüchen und –versprechen, was sicherlich die spätere Evaluation positiv beeinflussen wird. Eine solchermassen realistische Herangehensweise versucht übertriebene Hoffnungen zu vermeiden. Gleichzeitig dürfte sie von den Erfahrungen der Kantone (und ihrer Vertreter im Parlament) profitieren. Sie beschränkt sich gemäss Botschaft (S. 784 f) im Kern auf drei Ziele:

- *Verbesserung von Planung, Steuerung und Vollzug des Haushalts.* Dazu führt sie ein nach Leistungen gegliedertes Budget ein, das auch eine mittelfristige Komponente enthält: den Integrierten Aufgaben- und Finanzplan.

- *Stärkung des Verwaltungsmanagement und des Kosten- und Leistungsbewusstseins.* In Leistungsvereinbarungen sollen möglichst konkrete Leistungsziele festgehalten werden, und die finanzielle Dynamik soll in Kosten- und Leistungsrechnungen erfasst werden.
- *Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Bundesverwaltung.* Dank Globalbudgets und erweiterten Handlungsspielräumen soll die Verwaltung ihre Tätigkeiten optimieren und auch kurzfristigen Änderungen flexibel anpassen können.

In der Umsetzung soll ein unverhältnismässiger Berichterstattungs- und Kontrollaufwand vermieden werden. Dies wurde der WoV in der Vergangenheit oft vorgeworfen, vielfach mit gutem Recht. Dass der Bundesrat sich hier für einen schlanken Weg ausspricht, ist begrüssenswert. Auch auf eine allzu weit gehende Standardisierung der neuen Instrumente soll verzichtet werden, um den besonderen Bedürfnissen der doch heterogenen Verwaltungseinheiten des Bundes gerecht zu werden.

Beurteilung des NFB

Bereits bei der Darstellung des NFB habe ich klargestellt, dass ich seine Stossrichtung insgesamt für richtig erachte. Der Bund baut auf seine eigenen positiven Erfahrungen und vermeidet die Fehler, die in einzelnen Kantonen gemacht wurden. Insbesondere der Pragmatismus, mit dem das an sich komplexe Modell umgesetzt werden soll, scheint mir zwingend. Dennoch gibt es einige Punkte im Modell, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

Ob das *Globalbudget* seine angestrebte Wirkung (mehr Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit) entfalten kann, hängt von vielen Faktoren ab. In seiner Studie am IMP-HSG hat Helmuth (2010) gezeigt, dass die Wirkung der Globalbudgets eingeschränkt wird, wenn

- der dadurch geschaffene Freiraum durch interne Regulierung und Kontrolle der Querschnittsämter „überkompensiert“ wird;
- die Public Manager sie als Zwang zur Ökonomisierung ihres Arbeitsalltags interpretieren;
- das Recht der Verwaltung keinen Spielraum zugesteht.

Auch im NFB bleiben die *Rolle und der Einfluss der Politik* entscheidend für die Arbeit der Verwaltung. Damit soll nicht die alte Forderung aufgewärmt werden, die Politik müsse sich „WoV-konform“ verhalten. Vielmehr soll auf beiden Seiten, in Politik und Verwaltung, das Bewusstsein für die jeweils andere Funktionsweise und Rationalität geschärft werden (vgl. auch den Beitrag im IMPacts Nr. 6/2013, S. 15-17). Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Verwaltung, die Entscheidungsgrundlagen für die Politik so aufzubereiten, dass diese ihre Rolle in unserer Demokratie wahrnehmen kann. Das gilt auch für die Finanz- und Leistungsinformationen in Budget und IAFP.

Damit das NFB in der Verwaltung selbst die angestrebten Ziele erreichen kann, muss es die *Führungskräfte in den Ämtern und Departementssekretariaten* überzeugen. Die Verwaltung kann auf zwei Arten auf das NFB reagieren: Sie kann die neuen Instrumente auftragsgemäss mit dem kleinstmöglichen Aufwand „abspitzen“ und dabei gleichzeitig jede Veränderung des eigenen Denkens und der eigenen Führungspraxis verhindern. Dann geschieht das, was Peter Hablützel schon im Jahr 1995 anmahnte: Die Bürokratie hat einen grossen Magen. Sie frisst auch die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung. Erkennt die Verwaltungsführung jedoch im NFB eine Chance, die eigenen Praktiken und Strukturen der Führung neu zu gestalten, so kann das NFB auch für die Verwaltung eine wesentliche Verbesserung bringen. Es liegt nun an den Public Managern, sich für die eine oder andere Variante zu entscheiden.

Letztlich muss sich zeigen, ob das NFB mit seinen neuen Freiräumen für die Verwaltung auch in der Bundesverwaltung funktioniert, die aufgrund ihrer Grösse und Aufgaben oft weit weg vom Bürger operiert. Der im NFB geforderte *Pragmatismus* ist heute kein Allgemeingut in der Bundesverwaltung. Zu oft orientiert sie sich an Referenzsystemen, die dem Bürger in der Schweiz fremd sind – beispielsweise durch vorauseilende Umsetzung von EU-Regulierung oder durch regulativen Aktivismus in der Finanzindustrie. Die Bodenhaftung, die das NFB offensichtlich sucht, muss in etlichen Teilen der Bundesverwaltung erst noch geschaffen werden.

Auch das NFB, einmal eingeführt, wird sich weiterentwickeln müssen. Hier müsste aus meiner Sicht das Ziel im Vordergrund stehen, die *Innovationsfähigkeit* der öffentlichen Verwaltung zu stärken. Innovation ist dabei nicht alles, was sich ändert, sondern nur jene Elemente, die die Wertschöpfung der Verwaltung verbessern. Das NFB schafft die notwendigen Freiräume und hält gleichzeitig die Stabilität aufrecht, die notwendig ist, um das Risiko von Innovationen eingehen zu können. In einem per se risikofeindlichen Umfeld ist das eine besonders wertvolle Qualität eines Führungsmodells.

Quellen

Helmuth, U. (2010): ‘Better Performance with Performance Budgeting? Analyzing Cases of Success and Failure in Public Administrations’. International Public Management Journal. 13. 408 - 428

Schedler, K. (1995): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Von der Idee des New Public Management (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell. Fallbeispiel Schweiz. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt

Regionen in Bewegung – Fluch oder Segen?

Roland Scherer

„Globalisierung ist für unsere Volkswirtschaften das, was für die Physik die Schwerkraft ist. Man kann nicht für oder gegen das Gesetz der Schwerkraft sein - man muss damit leben." Dieses Zitat des französischen Ökonomen Alain Minc aus dem Jahr 1998 könnte leicht abgeändert auch für die Regionalentwicklung angewendet werden, wobei hier die Bewegung von Gütern, Menschen oder Kapital die Schwerkraft darstellt. Man muss mit ihr leben, da sie die Grundlage jeder regionalen Entwicklung ist. Sie ist dabei Fluch und Segen zugleich, da aus ihr auch zahlreiche negative Effekte für die Region resultieren können.

In einer früheren IMPact-Ausgabe wurde an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass Grenzen ein konstituierendes Merkmal des Regionalen sind, denn ohne Grenzen gibt es keine Regionen. Grenzen allein sind aber nicht für die Entwicklung von Regionen verantwortlich. Erst aus dem Überschreiten der Grenzen, aus der (physischen) Bewegung von Menschen oder Gütern über diese Grenzen hinweg, kann wirtschaftliche Entwicklung entstehen. Bewegung im Sinne von Mobilität von Produktionsfaktoren stellt damit eine elementare Voraussetzung für die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen dar und wird damit zu einem weiteren konstituierenden Merkmal des Regionalen.

«Erst aus der (physischen) Bewegung von Menschen oder Gütern über die Grenzen hinweg, kann wirtschaftliche Entwicklung entstehen»

Ohne Bewegung keine Entwicklung

Regionen sind auf der einen Seite durch Grenzen definiert, auf der anderen Seite sind Regionen aber offene (Wirtschafts-)Systeme, die in einem permanenten Austausch von Gütern, Menschen, Kapital oder Wissen mit anderen Regionen stehen. Dieser Austausch findet nicht erst seit dem Zeitalter der Globalisierung international und sogar weltweit statt. So unterhielt z. B. die Stadt St.Gallen bereits im ausgehenden Mittelalter im Rahmen der Ravensburger Handelsgesellschaft intensive wirtschaftliche Beziehungen mit Frankreich, Italien, Spanien, Osteuropa und dem Orient. Diese intensiven Handelsbeziehungen über Grenzen hinweg waren verantwortlich für den damaligen und späteren Reichtum der Stadt St.Gallen. Wirtschaftliche Entwicklung resultierte bereits damals aus der Bewegung von Gütern über Grenzen und auch über grosse Entfernungen hinweg.

Heute gibt es in den Regionalwissenschaften auch so etwas wie ein Gravitationsgesetz: Demnach ist regionalwirtschaftliche Entwicklung nur möglich, wenn eine Region Güter und Dienstleistungen über die Regionsgrenzen hinweg exportiert und diese die Summe der Importe von Gütern und Dienstleistungen übersteigen. Regionen brauchen also zwingend den grenzüberschreitenden Warenaustausch, wobei dieser nicht immer international, sondern auch interregional sein kann. Die so genannte Exportbasis-Theorie thematisierte diese Notwendigkeit für Regionen und diente lange Zeit als massgeblicher Orientierungsrahmen für diverse Regionalförderungsprogramme. Seit einigen Jahren ist dieses grundlegende theoretische Modell der regionalen Entwicklung aber nicht mehr unumstritten und es findet gerade im Zusammenhang mit den Diskussionen über die so genannte residenzielle Ökonomie eine Erweiterung des Modelles statt. Demzufolge ist regionalwirtschaftliche Entwicklung auch dann möglich, wenn neben den Einnahmen aus der Exportwirtschaft auch ein Kapitaltransfer in eine Region stattfindet, d.h. wenn Personen, die ihr Kapital ausserhalb einer Region erarbeiten bzw. erarbeitet haben, in einer Region Ausgaben tätigen und regionale Umsätze und Vorleistungsbeziehungen initiieren. Die Einflussfaktoren für regionale Entwicklung werden durch dieses Modell erweitert, setzen aber weiterhin Austauschbeziehungen über Regionsgrenzen hinweg voraus.
Aber was wird hier nun konkret bewegt und wie wirken sich diese Bewegungen auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Region aus? Antworten auf diese Frage liefern

die räumlichen Mobilitätstheorien, nach denen viele der für wirtschaftliche Entwicklung massgeblichen Produktionsfaktoren als mobil angesehen werden können. Regionen sind demzufolge als offene Systeme zu verstehen, zwischen denen Interaktionen bestehen und Güter, Ressourcen, Informationen ausgetauscht werden können. Während in einer geschlossenen Region das wirtschaftliche Wachstum durch die innerhalb der Region vorhandenen und mobilisierbaren Wachstumsdeterminanten limitiert ist, wird in einer offenen Region die Zunahme des realen Sozialprodukts zusätzlich durch externe Wachstumsdeterminanten, insbesondere durch interregionale Faktorwanderungen (Arbeit, Kapital, Wissen) sowie interregionale Güter- und Dienstleistungsbewegungen bestimmt. Als Grundannahme gilt dabei, dass die Zuwanderung mobiler Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital, Wissen) die regionale Produktionskapazität in der Regel erhöht. Hingegen wird der Abwanderung eine wachstumshemmende Wirkung zugedacht. Dabei wird grundsätzlich zwischen Theorien der Faktormobilität und Theorien der Gütermobilität differenziert. Die Richtung und Intensität der (inter-)regionalen Faktor- und Güterströme wird im Allgemeinen von der Quantität und der Qualität der in den einzelnen Regionen verfügbaren internen Wachstumsdeterminanten beeinflusst. Hierin zeigt sich deutlich, dass in den klassischen Modellen der Regionalökonomie wirtschaftliche Entwicklung ohne Bewegung von Produktionsfaktoren und schlussendlich auch von Gütern nicht möglich ist.

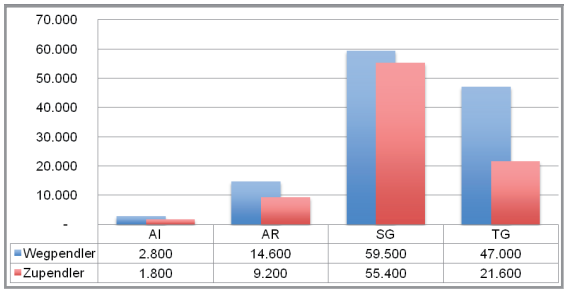
In den vergangenen 10-20 Jahren haben die Bewegungen der Produktionsfaktoren und der Güter fast explosionsartig zugenommen. Mitverantwortlich für diese Zunahme ist sicherlich, dass die Kosten, die für die Bewegung notwendig sind, immer weiter gesunken sind und die entsprechenden Infrastrukturen auf- bzw. ausgebaut wurden. Gleichzeitig sind aufgrund politischer Veränderungen und internationaler Abkommen immer mehr (rechtliche) Mobilitätshemmnisse verschwunden, wodurch die fast unbegrenzte Bewegungsfreiheit für Produktionsfaktoren und Güter erst möglich wurde. Ein vergleichbarer Quantensprung in der globalen Mobilität gab es im Jahr 1869, das für den amerikanischen Ökonomen und Nobelpreisträger Paul Krugmann den eigentlichen Beginn der Globalisierung darstellt. In diesem Jahr wurden sowohl der Suez-Kanal als auch die Union Pacific Railway eröffnet. Durch den Bau dieser beiden Verkehrssysteme wurden die weltweiten Transportwege massiv verkürzt und es kam zu einem sprunghaften Anstieg des Welthandels. Entsprechend den neoklassischen Wachstumstheorien scheint also der Abbau von Mobilitätshemmnissen wirtschaftliche Entwicklung sowohl auf der globalen, der nationalen als auch auf der regionalen Ebene zu fördern.

Die Folgen der zunehmenden Bewegung

Auf der regionalen Ebene können die Folgen der massiven Zunahme der Bewegungen der Produktionsfaktoren und der Güter sehr gut dargestellt werden. Aus Sicht der Regionalwissenschaften sind es hier vor allem die Wirkungen auf die regionale Wirtschaft, den Verkehr und auf die Raumstruktur, die von besonderem Interesse sind. Daneben gibt es aber natürlich noch viele andere, auch negative Folgewirkungen, z.B. auf die Umwelt (Stichwort: Luftverschmutzung), die Gesellschaft (Stichwort: Lärm) oder auch die Volkswirtschaft (Stichwort: Infrastrukturkosten), auf die an dieser Stelle nicht eingegangen werden soll.

In wirtschaftlicher Hinsicht ist heute jede Region und jedes Unternehmen von dem bestehenden globalen Wirtschaftssystem betroffen bzw. ein Element von diesem.
In jeder Region gibt es Unternehmen, die international oder gar global tätig sind und ihre Produkte weltweit vertreiben. Dies gilt insbesondere für die Schweiz, die eine stark exportabhängige Wirtschaftsstruktur aufweist. Die Bedeutung der exportorientierten Wirtschaft kann aber regional sehr unterschiedlich sein, wie Daten aus der Ostschweiz eindrücklich zeigen. So liegt der Anteil der Beschäftigten in der exportorientierten Wirtschaft in der Region Rheintal bei 45%, in der Region Sarganserland dagegen nur bei 28%. Aber auch die Unternehmen, die dem residenziellen Sektor zuzurechnen sind und für den „Heimmarkt“ produzieren bzw. entsprechende Dienstleistungen anbieten, sind über die Regionsgrenzen hinweg vernetzt, da sie immer auch von ausserhalb Vorleistungen beziehen.
Gerade in der Schweiz kann derzeit festgestellt werden, dass es vor allem der Produktionsfaktor Arbeit ist, bei dem die Unternehmen von der Mobilität der Arbeitskräfte profitieren, um regionale Defizite bei der Verfügbarkeit von (qualifizierten) Arbeitskräften auszugleichen. Dies zeigt sich auf der nationalen Ebene ganz deutlich in der starken Zuwanderung in die Schweiz während der vergangenen Jahre, aber auch in der stark gestiegenen Anzahl Grenzgängern aus den Nachbarstaaten. Innerhalb der Schweiz ist die Zahl der Berufspendler ebenfalls (weiter) stark gestiegen: Heute haben fast 80% der Schweizer und Schweizerinnen ihren Arbeitsort nicht am Wohnort. Die Zahl der Menschen, die aufgrund ihrer Arbeitstätigkeit täglich in Bewegung sind und dabei nationale oder auch kantonale Grenzen überschreiten, ist beachtlich: Allein 56‘000 Grenzgänger aus Deutschland arbeiteten 2013 in der Schweiz, aus dem relativ kleinen österreichischen Bundesland Vorarlberg sind es immerhin noch 18‘000 Grenzgänger.
Aber auch zwischen den Kantonen in der Schweiz bestehen erhebliche Berufspendelbeziehungen, wie aus der folgenden Abbildung am Beispiel der Ostschweiz ersichtlich wird. Insgesamt 125‘000 Menschen überschreiten allein in diesen vier Kantonen täglich die Kantonsgrenzen aufgrund ihrer Arbeitstätigkeit, wobei es hier

naturgemäss grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Kantonen gibt. So liegt der Anteil der Wegpendler an allen Erwerbstätigen im Kanton Appenzell AR bei rund 50%, im Kanton St.Gallen bei 23%. Im Gegensatz zur Vergangenheit zeigt sich hier aber ein neues Bild, da auch in Kantonen mit einem hohen Wegpendleranteil immer mehr Menschen auch einpendeln: So standen im Jahr 2011 im Kanton Appenzell AR den 14'600 Wegpendler insgesamt 9'200 Zupendler gegenüber, die ausserhalb des Kantons wohnten aber im Kanton arbeiteten. Diese Pendelbewegungen sind aber auch regionalwirtschaftlich von Interesse, da diese Wegpendler fast 1 Milliarde CHF an Lohnsumme in den Heimatkanton Appenzell AR bringen. Insgesamt liegt aufgrund der Berufspendler das kantonale Volkseinkommen um fast 400 Mio CHF höher als ohne die Berufspendler.



	AI	AR	SG	TG
Wegpendler	2.800	14.600	59.500	47.000
Zupendler	1.800	9.200	55.400	21.600

Zu- und Wegpendler in den Ostschweizer Kantonen 2011 (Daten: BFS, Strukturerhebung 2011)

Dass diese zunehmende Bewegung von Menschen und Güter nicht ohne negative Folgen bleiben kann, zeigt sich tagtäglich auf allen Verkehrsinfrastrukturen. Gerade der zunehmende Berufsverkehr führt regelmässig zu Überlastungen der bestehenden Angebote. Allein im Strassenverkehr berechnete das Bundesamt für Strassen ASTRA für das Jahr 2013 über 20'000 Staustunden, die grossmehrheitlich aus Kapazitätsengpässen resultierten. Aber auch im Schienenverkehr und im Luftverkehr stellt sich die Situation nicht grundsätzlich anders dar, auch dort kommt es vermehrt zu Engpasssituationen. Verstärkt wird dieses „Bewegungsproblem" des Berufspendelns noch durch einen ebenfalls stark erhöhten Freizeitverkehr, sei es in den Ferien, bei normalen Freizeitaktivitäten, dem Einkauf oder auch der Teilnahme am sozio-kulturellen Leben. Auch in diesen Bereichen sind die Bewegungszahlen massiv gestiegen und auch die durchschnittlichen Entfernungen pro Aktivität haben deutlich zugenommen. Umweltverschmutzungen, Lärm, Staustunden und anderes sind die negativen Folgen der vermehrten Bewegungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Aus Sicht der Region ist die zunehmende Bewegung also ein Segen, da sie für die positive wirtschaftliche Entwicklung verantwortlich ist, gleichzeitig aber auch ein Fluch, da sie, wie aufgezeigt, auch zahlreiche negative Effekte auslöst.

Neue Herausforderungen für die Politik

Aus dieser Tatsache heraus ergeben sich neue Herausforderungen für die Politik, um langfristig den negativen Effekten entgegenzuwirken und gleichzeitig die positiven Impulse zu unterstützen. Gerade in der oftmals recht kleinteiligen Schweizer Gemeinde- und Kantonsstruktur ist dies aber nicht leicht umzusetzen. Eine der grössten Schwierigkeiten dabei ist, dass der Problemraum der zunehmenden Mobilität meist nicht mit dem Handlungsraum der politisch-administrativen Institutionen übereinstimmt. Eine der Herausforderungen für die Politik ist es darum, hier die entsprechenden Strukturen zu schaffen, um Problem- und Handlungsraum wieder deckungsgleich zu bekommen. Mit dem Verkehrsverbund Ostwind und der Regio S-Bahn St.Gallen wurden in der Ostschweiz entsprechende (kantons-)grenzüberschreitende Strukturen aufgebaut.

Eine weitere Herausforderung ist es, wie inhaltlich auf die zunehmenden Bewegungsbedürfnisse der Wirtschaft und der Gesellschaft reagiert werden soll. Inwieweit wird hier in einen weiteren Ausbau der Verkehrsinfrastruktur investiert und welches sind dabei die „richtigen" Projekte? Betrachtet man allein die in der Region Appenzell AR St.Gallen Bodensee geplanten oder angedachten Projekte, zeigt sich schnell, dass diese nur mit einem Milliardenaufwand umgesetzt werden können. Neben der Frage, woher die Gelder für diese Projekte kommen, kann man auch eine Grundsatzfrage stellen, nämlich die Frage, was war zuerst: die Henne oder das Ei? Bzw. die Bewegung oder die Möglichkeit, sich zu bewegen? Vielleicht muss sich die Politik aber auch grundsätzlicher mit der Problematik beschäftigen, ob und wie die heutige „bewegte" Wirtschaft und Gesellschaft eingeschränkt werden kann und darf. Mit der Abstimmung vom 9. Februar 2014 zur Masseneinwanderungsinitiative hat das Volk in der Schweiz der Politik einen klaren Auftrag erteilt, einer zu starken Bewegung entgegenzuwirken und neue Mobilitätshemmnisse aufzubauen. Inwieweit dieser Auftrag aber im Widerspruch zu dem einleitend aufgezeigten Gravitationsgesetz regionaler Entwicklung steht, nach dem vor allem die Bewegungsfreiheit für eine positive Entwicklung verantwortlich ist, wird die Zukunft zeigen.

Quellen

Krugmann, P. (1995): Growing world trade: causes and consequences, Brooking Papers on Economic Activity, 1, S. 327–377

Minc, A. (1998): Globalisierung. Chance der Zukunft, Wien, Zsolnay

IMP*actuel*

Veranstaltungen und Publikationen

Herbsttagung

Mit kontroversen Erfolgsvorstellungen konstruktiv umgehen – Multirationales Management in der Praxis

Unsere Tagung – basierend auf unserer aktuellen Publikation – vermittelt eine Einführung in multirationales Management. Anhand konkreter Erfahrungsberichte aus der Praxis erhalten die Teilnehmenden Inspiration, wie sie in ihrer eigenen Organisation konstruktiv mit der Komplexität unterschiedlicher Rationalitäten und mit kontroversen Erfolgsvorstellungen umgehen können.

Datum: 26. September 2014

Ort: Hotel Marriott, Zürich

Kontakt: Monika Steiger
Tel. + 41 71 224 73 45
monika.steiger@unisg.ch

Publikation

Schedler, Kuno; Rüegg-Stürm, Johannes (Hrsg.)

Multirationales Management

Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation
Das Buch erläutert das Konzept des multirationalen Managements und liefert eine Reihe von konkreten Anwendungsbeispielen aus der Praxis des Instituts.

Bestellung:
Haupt Verlag, Bern
ISBN 978-3-258-07863-2
1. Auflage 2013

Publikation

Thomas Bieger, Pietro Beritelli, Christian Laesser (Hrsg.)

Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2013/2014

Zukunftsgestaltung im alpinen Tourismus

ISBN 978 3 503 15667 2
eBook: ISBN 978 3 503 15668 9

Tagung

Führung des VR-Sekretariats und Integrierte Compliance

Erfahrene und angehende VR-Sekretärinnen und VR-Sekretäre lernen neue Konzepte und Arbeitsinstrumente zur effizienten Führung des VR-Sekretariats kennen. Gleichzeitig erhalten sie Gelegenheit, ihre eigene Arbeitsweise zu optimieren und Compliance auf VR-Ebene zu integrieren.

Referenten:
David Frick (Nestlé), Martin Hilb (Seminarleitung), Roland Mauerhofer (Barry Callebaut), Roland Müller (Ricola Holding) und Christian Wind (vormals Hilti und Holcim)

Datum: 10. September 2014

Ort: Radisson Blu, Zürich-Airport

Kontakt: Andrea Schmid
+41 71 224 23 72
vr-seminare@unisg.ch

GV Fördergesellschaft und Diskussionsworkshop mit Inputreferat

Wachstum ade mit Tourismus, wie wir ihn verstehen: Strategien füar einen geordneten Sprung über die demographische Klippe

Unsere bisherigen europäischen Nahmärkte sowie die Nachfragespitze von 1-2 Generationen brechen zusehends weg und damit die bisherige Form von Tourismus, wie wir ihn seit Jahrzehnten kannten. Wir laufen Gefahr, mit nicht mehr genutzten oder selbst durch neue Märkte nicht nutzbaren Überkapazitäten konfrontiert zu werden.
Am Workshop versuchen wir eine Auslegeordnung der wichtigsten Domänen dieser potentiellen Entwicklung zu skizzieren und mögliche unternehmerische, gesellschaftliche und politische Gegenstrategien zu diskutieren.

Datum: 4. September 2014

Ort: Hotel Kreuz Bern

Kontakt: Nicole Denk
nicole.denk@unisg.ch

Seminar

Controlling für Manager

Kompaktseminar zu den Stellhebeln finanziellen Erfolgs

Datum: 30. Juni - 3. Juli 2014
8. - 11. Dezember 2014

Ort: Hotel Heiden, Heiden

Kontakt: Sandra Brocca
+41 71 224 75 76
sandra.brocca@unisg.ch

Forum

CFAC – Forum Saftey, Security und Risk Management in Aviation

Ziel des CFAC-Forums 2014 ist es, anhand aktueller Problembereiche die Ansichten und Erfahrungen aus Praxis, Forschung, Legislative und Judikative zu den Bereichen Safety, Security und Risk Management in der Luftfahrt darzustellen. Die thematisierten Problembereiche werden jeweils mit einem Input-Referat erörtert und anschliessend mit einer Diskussionsrunde im Plenum fortgesetzt, sodass ein Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden möglich ist.

Datum: 8. Oktober 2014

Ort: Hotel Radisson Blu, Flughafen Zürich

Kontakt: Nicole Denk
nicole.denk@unisg.ch

Tagung

Tagung des SBB Lab und des SBB Forschungsfonds zur öffentlichen Präsentation von Resultaten

Mobilität der Zukunft
Handlungsoptionen für eine intelligente Weiterentwicklung des Schienenverkehrs bei Ressourcenknappheit – Finanzierung, Netznutzung und Steuerung

Datum: 2. Juli 2014

Ort: Hotel Kreuz Bern

Kontakt: Nicole Denk
nicole.denk@unisg.ch

Konferenz

64. AIEST Conference: AIEST's Advances in Tourism Research – Perspektives of Actors, Institutions and Systems

Datum: 24. – 28. August 2014

Ort: Plzen, Czech Republic

Kontakt: Barbara Bieger
+41 71 224 25 30
aiest@unisg.ch

10. ERFA-Tagung

Wirksame Führung und Überwachung von Pensionskassen

Die Rollen des Stiftungsrates von Pensionskassen haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt.
Die Teilnehmenden dieser Tagung erhalten Gelegenheit, die Zukunftstrends und neue Konzepte des Stiftungsrats-Managements von Pensionskassen kennenzulernen und zu diskutieren.

Referenten:
Rolf Dubs, Thomas Geiser, Martin Hilb (Seminarleitung), Jeanette Leuch, Roland Müller, Magne Orgland und Joachim Schoss

Datum: 4. Juli 2014

Ort: Radisson Blu, Zürich-Airport

Kontakt: Andrea Schmid
+41 71 224 23 72
vr-seminare@unisg.ch

Forum

SVWG – Forum der Schweizerischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft

Datum: 16. Oktober 2014

Ort: Hotel Kreuz Bern

Kontakt: Nicole Denk
nicole.denk@unisg.ch

Seminar

Weiterbildungskurs im Bereich Aviation Management

Der Aviation Management Weiterbildungskurs findet vom 1. - 6. September 2014 an der Universität St.Gallen statt und wird im Rahmen des TransNet-Aero Projekts durchgeführt.

Die Zielgruppe dieses Weiterbildungskurses sind Manager, Ingenieure oder Fachleute in Management Positionen aus den Gebieten Forschung, Produktion, Fertigung und Verarbeitung, Dienstleistung.

Seminarleitung:
German Aerospace Academy in Kooperation mit dem Center for Aviation Competence

Datum: 1. – 6. September 2014

Ort: Universität St.Gallen

Kontakt: cfachsg@unisg.ch

Regionaler Impact als Qualitätsausweis für Business Schools

Simone Strauf, Kristina Zumbusch

Universitäten, nicht nur in der Schweiz, sehen sich neben ihrem Anspruch auf internationale Anerkennung der Forschung und Lehre mit der Forderung konfrontiert, einen Beitrag zur Verbesserung der Qualität ihrer Standortregion zu leisten. Mit dem Business School Impact Survey (BSIS) wird den Business Schools ein Tool zur Analyse ihres regionalen Impacts zur Verfügung gestellt.

Die Universität St.Gallen formuliert in ihren Leitsätzen die Internationalisierung ebenso wie die regionale Verankerung als Ziel. Die Wahrnehmung regionaler Verantwortung erfolgt nicht allein vor dem Hintergrund der Legitimation der eingesetzten öffentlichen Mittel. Vielmehr geschieht dies aus der Überzeugung heraus, dass sich der Bildungs- und Wirtschaftsstandort St.Gallen und die Leistungen der Universität St.Gallen ergänzen und zur Verbesserung der Standortqualität der Region beitragen. Hiervon profitieren beide Seiten.

Mit der Erstellung der so genannten Regionalisierungsberichte der HSG in den Jahren 2007 und 2010 durch das IMP-HSG wurden die Weichen gestellt, um die regionalen Wirkungen der Universität St.Gallen systematisch zu analysieren. Dabei wurden nicht allein die ökonomischen Effekte, sondern insbesondere die Beiträge der Universität St.Gallen zur Stärkung des Bildungsstandortes, zum Wissens- und Innovationstransfer sowie zur gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklung der Region betrachtet.

Quelle: EFMD

Für Universitäten spielen – insbesondere im internationalen Kontext – Akkreditierungen eine grosse Rolle. Seit 2001 ist die Universität St.Gallen EQUIS-zertifiziert und belegt damit ihren hohen Qualitätsstandard in Bezug auf die Managementausbildung. Diese Auszeichnung wird von der EFMD, der „European Foundation for Management Development", einem internationalen Netzwerk von rund 800 Mitgliedern aus Hochschulen, Forschungseinrichtungen, öffentlichen Institutionen und Dienstleistern vergeben. Seit Anfang 2014 bietet EFMD nun mit dem „Business School Impact Survey (BSIS)" ein neues Tool zur Messung des regionalen Impact für Business Schools an.

Ziel dieses Tools ist die Unterstützung der Business Schools, damit sie ihre positiven Wirkungen auf die jeweilige Standortregion identifizieren, messen und kommunizieren können. Die erhobenen Daten sollen den Beitrag der Business Schools für die Entwicklung der Region sichtbarer machen.

Die Universität St.Gallen hat sich bereit erklärt, neben der Corvinus University of Budapest, Faculty of Business Administration (Hungary) und dem Instituto Internacional San Telmo (Spain) als eine von drei Piloteinrichtungen das BSIS-Tool zu testen. Ausschlaggebend hierfür waren die im Zuge der Regionalisierungsberichte gewonnenen Erfahrungen der HSG mit der Messung regionaler Wirkungen. Für die Durchführung des BSIS war in einer ersten Phase die Erstellung eines Impact Assessment Reports durch die jeweilige Business School selbst vorgesehen. Dieser Report basiert auf einem umfangreichen Indikatorenset in Bezug auf den finanziellen und wirtschaftlichen Impact, die Wirkung auf die regionale Community und den Einfluss der Business School auf die jeweilige Standortattraktivität. Auf Basis dieses Reports kamen zwei Experten der EFMD zu einem zweitägigen Besuch nach St.Gallen, um ausführliche Gespräche mit Verantwortlichen von Universität und Region zum regionalen Impact der HSG zu führen. Im Ergebnis wurde von Seiten der beiden EFMD-Experten ein Bericht mit Empfehlungen zu Handen der Universitätsleitung zur weiteren Optimierung der regionalen Wirkungen erstellt.

Die während der Pilotphase gemachten Erfahrungen wurden zwischen der Universität St.Gallen und den Experten der EFMD intensiv diskutiert und in das nun finalisierte BSIS-Angebot eingearbeitet. Die Universität und das IMP-HSG konnten damit massgeblich zur Definition von internationalen Standards zur Messung der regionalen Wirkungen beitragen.

Konsequenzen des Wachstums der Golf-Carrier für Europa und die Schweiz

Thomas Bieger, Andreas Wittmer

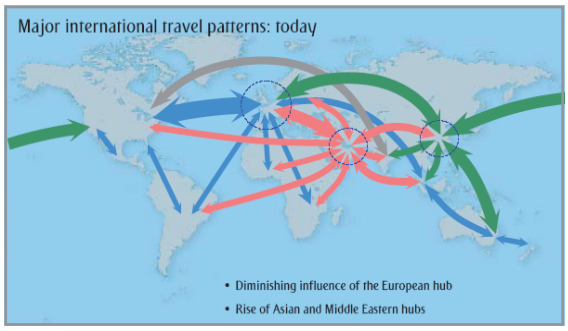
Die Airlines aus dem Mittleren Osten (Emirates, Etihad, Qatar) verfolgen eine konsequente Wachstumsstrategie und dringen verstärkt in den europäischen Markt ein. Mit optimalen Rahmenbedingungen und einer idealen geographischen Lage zwischen Europa und den Wachstumsregionen in Asien können sie zu tieferen Kosten und damit günstigeren Preisen arbeiten. Dadurch geraten europäische Airlines unter Druck.

Die beiden für den Markt Schweiz im Moment relevanten Airlines verfolgen unterschiedliche Strategien. Etihad baut eigene Zubringersysteme auf und benutzt den Hub Zürich als Feederflughafen. Emirates Airlines konzentriert sich auf starke Märkte und bedient auch sekundäre Zentren auf allen Kontinenten direkt. Ein Markteintritt ins Transatlantik-Geschäft ist ab Mailand bereits erfolgt und ab Zürich denkbar. Diese Entwicklung schafft kurzfristig ein schwieriges Marktumfeld für die europäischen Airlines. Längerfristig stellen sich zudem industriepolitische Fragen nach der Konnektivität europäischer Hubs bei einer zu erwartenden Konsolidierung oder nach der Zukunft des Luftfahrtproduktionsstandortes insgesamt.

Technische und Servicestandards werden vereinheitlicht, wodurch sich auch die Dienstleistungsqualität der Fluggesellschaften angleicht. Seit dem Beginn der Deregulierung der Luftfahrtindustrie haben sich verschiedene Stufen einer Konsolidierung vollzogen: Es wurden immer grössere Produktionseinheiten durch strategische Allianzen geschaffen. und durch die sukzessive Konsolidierung und Verlagerung des Wettbewerbes auf Allianzebene und die sukzessive Konsolidierung von Allianzräumen in Europa hat sich der Wettbewerb auf globaler Ebene etabliert. Aufgrund der dominanten Net Economies intensiviert sich der Wettbewerb durch den Markteintritt von neuen Konkurrenten von ausserhalb eines Kontinentes üblicherweise:

1. auf ausgewählten Strecken im Billig-Flugbereich;
2. auf ausgewählten Routen im Premium-Verkehr;
3. mit einem integrierten Verbindungssystem in einem bestimmten Produktebereich als eigentlicher Generalunternehmer (z.B. im Verkehr Europa - Asien);
4. durch globale Angebotssysteme

Emirates Airlines hat sich auf die Stufe 3 entwickelt. Sie bietet im Verkehr zwischen Europa und Asien/Australien ein integriertes Netzwerk an. Dieses ist nicht nur bezüglich Preisen, sondern immer mehr auch bezüglich Flugzeiten (an alle wesentlichen Destinationen ab Zürich zwei Verbindungen pro Tag) gegenüber Direktflügen, die häufig nur einmal am Tag angeboten werden können, auch für den Verkehr aus europäischen Hubs wie Zürich sehr konkurrenzfähig. Eine Alternative sind die Produkte der Golf-Carrier insbesondere für sekundäre Flughäfen wie Hamburg, Melbourne, aber auch Genf, etc. Im Falle von Hamburg müsste ein Fluggast so oder so in einem anderen europäischen Hub auf einen Direktflug, beispielsweise nach Peking, umsteigen, er kann deshalb auch über Dubai fliegen. Mit zunehmender Dichte des Angebotes bezüglich bedienten Zielen und Frequenzen werden so die Golf-Carrier zu günstigen und qualitativ vollwertigen Alternativen auch im Geschäftsreiseverkehr.



Route network today
Quelle: Emirates Airlines

Die Konkurrenzierung europäischer Hubs und ihrer Hub Airlines stellt Europa industriepolitisch vor grosse Herausforderungen. Die Konkurrenten aus dem mittleren Osten aber auch aus anderen Ländern mit anderen Regulierungs- und Kostensystemen, wie beispielsweise die Türkei, profitieren von fehlenden Nachtflugverboten, tieferen Sozialkosten und zentraleren Standorten sowie tieferen Treibstoffkosten u.a. auch wegen tieferen Steuern. Hubs sind ausserordentlich fragil. Werden einzelne Verbindungen schlechter ausgelastet, so kann das Hub System als Ganzes tangiert werden und die Konnektivität sinken. Es geht damit um die Frage der längerfristigen Entwicklung der Zahl der Arbeitsplätze in der Luftfahrtbranche in Europa und der Konnektivität der europäischen Wirtschaftszentren.

Quelle

Bieger T. /Wittmer A., 2014: www.bazl.admin.ch/dokumentation/dossiers/03829/index.html?lang=de

Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen in Schweizer Städten

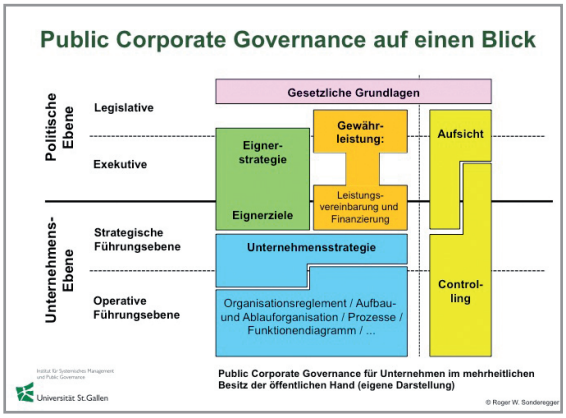
Roger Sonderegger

Auf der Stufe Bund und in zahlreichen Kantonen sind bezüglich der Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen Regelungen eingeführt worden. Die Abklärungen und die Befragungen in Städten der Schweiz zeigen im Herbst 2013, dass die Führung von öffentlichen Unternehmen, die mehrheitlich im Eigentum der Stadt sind, sehr unterschiedlich gehandhabt wird.

Die Mehrheit der Städte[1] (62.5 %)[2] verfügt über Mehrheitsbeteiligungen an privatrechtlichen oder öffentlich-rechtlichen Unternehmen. Jedoch hat keine der befragten Stadt mit mehr als 10'000 Einwohnern bezüglich der Public Corporate Governance (PCG) konkrete und für alle Unternehmen gültige Anforderungen definiert. Es werden jedoch Diskussionen über die Thematik geführt und in Einzelfällen sind Lösungen definiert worden. In einer Stadt hat sich der Stadtpräsident über die Beteiligungen vertieft Gedanken gemacht und die damit verbundenen Risiken erfasst. Eine Stadt verfügt über eine grössere Zahl von öffentlichen Unternehmen, an denen sie beteiligt ist (Minderheitsbeteiligungen). Zwei Städte haben eigentlich nur in den Stadtwerken Beteiligungen, bei denen jedoch der Aktienanteil in der Regel unter 40 % liegt.
Zwei Drittel der Stadtpräsidenten sind der Auffassung, dass die Exekutive in der SFE vertreten sein soll. Diese Lösung führt insbesondere zu den geringsten Transaktionskosten. Alle befragten Stadtpräsidenten sind sich der Bedeutung der Thematik im Prinzip bewusst und ein Teil der Präsidenten ist der Auffassung, dass der Einsitz der Exekutive in der SFE eher ein „Schönwettermodell" ist.
Bezüglich der Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen empfehlen wir, dass sich die verantwortlichen Personen mit den folgenden Themen beschäftigen:

- Prüfung der Einführung von grundsätzlichen Regelungen der Public Corporate Governance für alle Beteiligungen der Stadt.
- Erfassung der Beteiligungen zur Schaffung von Übersicht.
- Beurteilung der Relevanz der kommunalen Beteiligungen (inkl. Risiken) und Ableitung von Erkenntnissen.
- Festlegen von Eignerstrategien für öffentliche Unternehmen im Fall einer Mehrheitsbeteiligung der Stadt.
- Klärung der zu erbringenden Produkte und Dienstleistungen inkl. Indikatoren zur Beurteilung der Leistungserbringung (Leistungsvereinbarung).
- Erhebung der individuellen Risiken aller Beteiligungen (unternehmerische, organisatorische, finanzielle, politische, personelle Risiken, usw.).
- Klärung der Frage, ob Mitglieder der Exekutive und / oder Legislative in der Strategischen Führungsebene Einsitz nehmen sollen und, falls nicht, wie die Interessen der Stadt adäquat eingebracht werden können. Falls Mitglieder der Exekutive Einsitz nehmen, sollen sie anzahlmässig in der Minderheit sein, nicht das Präsidium der SFE übernehmen und gesamthaft sollen die Mitglieder der SFE die nötige Fachkompetenz zur strategischen Führung der Unternehmung gewährleisten.
- Definition eines (minimalen) Controllings zur Überwachung der Einhaltung der Vorgaben, der Leistungserbringung und zur Übersicht über die Entwicklung der Risiken der öffentlichen Unternehmen (zusätzlich Prüfung der Einführung eines „Ampelsystem").

In Anbetracht der Anzahl der in den Städten zu überwachenden öffentlichen Unternehmen ist der mit den dargelegten Aktivitäten verbundene Aufwand meist als überschaubar zu beurteilen und hilft, die Übersicht und damit auch die Risiken in der Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen im Griff zu halten.



Public Corporate Governance für Unternehmen im mehrheitlichen Besitz von Städten (Schedler, Müller, Sonderegger (2013): Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen, 2. Aufl., Haupt Verlag, 52).

Die Studie steht auf der Website des IMP-HSG https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/231453 zum Download zur Verfügung.

[1] Gemäss Bundesamt für Statistik wohnten am 31.12.2011 in 145 schweizerischen Gemeinden mehr als 10'000 Einwohner, weshalb sie als Städte qualifiziert werden.

[2] Ergebnis der Befragung von acht Stadtpräsidenten.

Universitas in Bewegung – Wissen besitzt immer noch Beine

Matthias Ammann

Universitäten bilden Studierende aus, betreiben Forschung und sind ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Dass dies nicht immer so war, erklärt die Geschichte der Universität. Jedoch ist der Standort, an dem gelehrt wird, nach wie vor ein wichtiger Faktor für die Entwicklung der Universität. Gerade deshalb ist das Phänomen der „Offshore Campuse"(OC) und deren Ursachen genauer zu untersuchen.

Der Begriff „Universität" bezog sich anfänglich nicht auf eine organisatorische Einheit, sondern auf ein informelles Kollektiv von Lehrmeistern und Schülern (van Scoyoc, 1962). Nicht an Gebäude oder eine Infrastruktur gebunden, drohten die Gelehrtengruppen bei Benachteiligung mit Wegzug (Makdisi, 1970). Erst seit dem Wettstreit zwischen Kaiser und Papsttum und dem damit verbundenen möglichen Prestigeverlust durch die Abwanderung der illustren Gelehrten, erfuhren die Lehrstätten formale Anerkennung.

Die Hochschullandschaft im 21. Jahrhundert ist einer tiefgreifenden Umwälzung unterworfen. Die Entwicklungen führen zu einer institutionellen Komplexität, welche durch teilweise divergierende politische, wirtschaftliche, sowie gesellschaftliche Anforderungen an die Universität zum Ausdruck kommen. Die unterschiedlichen Ansprüche sind Ergebnis verschiedener, im Umfeld der Universität vorherrschender Logiken, wie die Universität zu funktionieren und welche Aufgaben diese zu erfüllen hat.

Derweil lässt sich eine Tendenz beobachten, dass immer mehr Topuniversitäten im Ausland einen OC eröffnen. Ein OC lässt sich als Ausbildungsstätte definieren, die

233 OC weltweit; eigene Darstellung in Anlehnung an Lane & Kinser, 2013.

mindestens zum Teil im Besitz einer ausländischen Hochschuleinrichtung ist, deren Namen trägt und deren Diplom ausstellt (Wilkins & Huisman, 2012). Im Jahr 2011 gab es laut Lane & Kinser (2013) 183 OC, während es 2013 bereits 233 sind. Sowohl die ETH als auch die HSG besitzen in Singapur je eine Zweigniederlassung und bestimmen als Schweizer Universitäten diesen allgemeinen Trend mit.

Spitzenuniversitäten erstrecken sich inzwischen über die eigenen Landesgrenzen hinaus und stellen ihre Diplome auch im Ausland aus. Während Studenten und Professoren noch vor einigen Jahren an ihre präferierte Lehrstätte in die Ferne pilgerten, beobachtet man heute, dass Universitäten nach Übersee ziehen, um an die besten Talente zu gelangen. Da trotz neuer technologischer Möglichkeiten Bildung immer noch auf persönliche, soziale Interaktion angewiesen ist, müssen Universitäten mobil sein, sofern das angestrebte Potential in anderen Ländern liegt. Wie einst im zwölften Jahrhundert wird die Universität wieder ortsungebunden und wendet sich Standorten mit vorteilhaften Optionen zu.

Trotz dieser vermeintlichen Delokalisierung sind Universitäten nach wie vor stark in ihrer Gründungsregion verankert. Die Problemstellung lautet deshalb, inwiefern mit altbewährten Strukturen in Zukunft unter neuen Prämissen die gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen werden kann und welcher Anpassungen es bedarf, um die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Hierfür muss aber zuerst geklärt werden, welche Anforderungen an die Universität als Organisation gestellt werden und welchen Logiken diese folgen. Genau hier setzt das Dissertationsprojekt von Matthias Ammann an: Welche institutionellen Logiken gibt es im Feld der OC? Stehen diese in einem Widerspruch? Und wie werden institutionelle Logiken intern verarbeitet?

Quellen

Lane, J. E., & Kinser, K. (2013): Branch Campus Listing. Global Higher Education. Retrieved December 10, 2013, from http://www.globalhighered.org/branchcampuses.php
Makdisi, G. (1970): Madrasa and University in the Middle Ages. Studia Islamica, 32, 255–264.
Van Scoyoc, M. R. (1962): Origin and Development of the University. Journal of Education,, 39(6), 322–333.
Wilkins, S., & Huisman, J. (2012): The International Branch Campus as Transnational Strategy in Higher Education. Higher Education, 64(5), 627–645.

Führungsstrukturen und Entscheidungspraxis in Bewegung

Harald Tuckermann

Das Forschungsprogramm HealthCare Excellence (HCE) von Organization Studies verfolgt das Ziel, zusammen mit ausgewählten Praxispartnern Kommunikations- und Managementpraktiken zu entwickeln, um die anstehenden Herausforderungen im Gesundheitswesen erfolgreich zu meistern. Eine dieser Partnerschaften besteht seit Sommer 2013 mit zwei fusionierenden Spitälern in Palma de Mallorca (Spanien). Hier geht es um die Realisierung operativer Synergien, die Entwicklung einer gemeinsamen strategischen Positionierung sowie einer tragfähigen Organisationsstruktur mit passenden Entscheidungsroutinen.

Die Führungsstrukturen und die Entscheidungspraxis der beiden Spitäler sind in Bewegung, die wir in drei Phasen strukturieren:In einer ersten Phase unterstützten wir unsere Partner beim Aufbau einer tragfähigen Struktur und einer förderlichen Praxis der Zusammenarbeit für die anstehenden operativen Initiativen zur Integration der beiden Spitäler. Darauf aufbauend geht es in der aktuellen zweiten Phase darum, eine Leitungs- und Organisationsstruktur für die neue Organisation insgesamt zu etablieren. Dies bildet die Voraussetzung, um in einer dritten Phase die strategische Positionierung der neu formierten Spitalgruppe zu überarbeiten und entscheiden zu können.

Die Kernherausforderung besteht darin, die eigenen Entscheidungsroutinen mit eben diesen Entscheidungsroutinen weiter zu entwickeln. Denn jeder Partner bringt seine eigenen, historisch gewachsenen und bislang funktionierenden Vorstellungen und eingeübten Entscheidungsroutinen in den Fusionsprozess ein. In dem einen Spital hat sich eine patronale Routine des persönlichen Entscheidens durch den Unternehmer etabliert, während sich in dem anderen Spital eine eher evolutive Routine herausgebildet hat, um Eingriffe der häufig wechselnden externen Eigentümer in für den Alltagsbetrieb produktive Bahnen zu lenken. Nun streben die Beteiligten an, Entscheidung als regelorientierte, kollektive Führungsleistung zu etablieren und sukzessive einzuüben.

Die Krux besteht darin, dass die dafür notwendigen Voraussetzungen wie zum Beispiel eine adäquate Governance-, Leitungs- und Organisationsstruktur erst einmal entschieden werden müssen. Gleichzeitig legt aber die Art und Weise, wie diese Entscheide zustande kommen, die Spur dafür, wie künftig üblicherweise entschieden wird. Um die Voraussetzungen für die neue Entscheidungsroutinen herzustellen, braucht es bereits diese Entscheidungsroutinen.

Durch diesen Selbstbezug wird die Spitalintegration überaus anspruchsvoll. Statt einem sequentiellen Vorgehen braucht es eher ein pragmatisch zirkuläres Verfahren. So hat die Integration nicht mit der Definition einer strategischen Positionierung begonnen, von der eine passende Organisationsstruktur mit Blick auf die relevanten Wertschöpfungsprozesse abgeleitet wird („Structure follows Strategy“). Das klingt zwar logisch, setzt aber die entsprechenden Entscheidungsroutinen und -strukturen voraus. Stattdessen haben wir zunächst anhand konkreter Projekte gemeinsame Erfahrung in der Zusammenarbeit ermöglicht, um schrittweise die neue Entscheidungsroutinen zumindest teilweise einzuüben.

Nach diesem Beginn auf operativer Ebene der konkreten Umsetzung wird nun die organisationale Struktur der Spitalgruppe etabliert und damit die Gremien, Bereiche und Stellen definiert, welche die strategische Positionierung erarbeiten und entscheiden können. Mit der strategischen Positionierung kann dann die organisationale Struktur wiederum weiterentwickelt werden. Statt logisch sequentiell erfolgt die Entwicklung pragmatisch zirkulär und experimentell kreativ. Ein solches Vorgehen bedeutet, immer wieder temporäre Festlegungen zu treffen und zu hinterfragen. Es erfordert eine wiederholende und systematische Revision der eigenen Entwicklungsanstrengungen. Und es mutet den Beteiligten ein hohes Mass an Ungewissheits- und Ambiguitätstoleranz zu.

Wie schaffen es etablierte Unternehmen neue Geschäftsmodelle einzuführen?

Stephan Reinhold

Nur in wenigen Ausnahmefällen gelingt es etablierten Unternehmen, neben ihrem Stammgeschäft neue Geschäftsmodelle einzuführen. Eine Untersuchung zum Markteintritt und der Entwicklung von Ringiers Gratiszeitungen „Heute" und „Blick am Abend" zeigt auf, dass ein differenziertes Verständnis der Art und Weise, wie neue Marktleistungen Wert schaffen und abschöpfen, für die Geschäftsmodellinnovation in bestehenden Unternehmen zentral ist (Reinhold 2014).

„Minderwertiges" Produkt oder neues Geschäftsmodell?

Das Medienunternehmen Ringier AG fand sich Mitte der 1990er Jahre mit neuen Marktleistungen und neuen Wettbewerbern konfrontiert. Das norwegische Verlagshaus Schibsted ASA und die schwedische Modern Times Group lancierten in Zürich zwei neue Gratiszeitungen: „20 Minuten" und „Metropol". Aus Sicht des Managements von Ringier waren die kleinformatigen Zeitungen vorerst keine ernstzunehmende Konkurrenz. Vielmehr sahen sie die Verantwortlichen als „minderwertige" journalistische Erzeugnisse, die gängigen Qualitätsstandards nicht genügen: *„Die Leute wollen informiert werden, Zusammenhänge kennen lernen. Das kann eigentlich nur richtiger Journalismus. Gratiszeitungen erklären die Welt nicht" (Der Standard 2005). „Sie [i.e., Gratiszeitung] schnipselt das Endlosband aus dem Ticker der Nachrichtenagenturen, platziert die Teilchen adrett in Kästchen, garniert die News mit wenigen Eigengeschichten: Fertig sind die Häppchen"* (Weissberg 2004). Journalistische Inhalte umsonst an Leser zu verteilen, war undenkbar.

Diese Einschätzung änderte sich über einen Zeitraum von rund sechs Jahren. Die Gratiszeitungen wurden als Chance und Gefahr wahrgenommen. Die Verantwortlichen Ringiers anerkannten, dass Leser unter gewissen Bedingungen (bspw. Pendeln in der S-Bahn) die „Häppchen" durchaus schätzten. Die Gratiszeitung „20 Minuten", mittlerweile Teil der Zürcher Tamedia AG, war zudem Mitte der 2000er Jahre finanziell stabil sowie in starkem Wachstum begriffen. Gleichzeitig entwickelten die Akteure Ringiers auf Basis erster organisationaler Experimente ein differenziertes Verständnis des Geschäftsmodells, das Gratiszeitungen zugrunde liegt.

Ein differenziertes Verständnis

Insgesamt ermöglichten (1.) die Wahrnehmung als Gefahr und Chance sowie (2.) das differenzierte Geschäftsmodellverständnis dem etablierten Unternehmen, für die Innovationsanstrengungen notwendige Ressourcen zu mobilisieren und teilweise festgefahrene Routinen zu durchbrechen. Zwischen 2005 und 2010 entwickelte und realisierte Ringier neue Geschäftsmodelle erst für „Heute" und später für „Blick am Abend" als Teil des Newsroom-Konzepts.
Die Verwendung eines Geschäftsmodellansatzes (bspw. Bieger & Reinhold 2011) kann Innovationsverantwortliche darin unterstützen, frühzeitig ein konsistentes Bild zu gewinnen, wie eine neue Marktleistung bzw. ein neuer Wettbewerber Wert schafft und abschöpft. Im Unterschied zu anderen gängigen Ansätzen (bspw. SWOT-Analysen, Geschäftsplänen) berücksichtigt das Geschäftsmodell Wertschaffung und -abschöpfung systemisch, d.h. über die Inhalte und Schwerpunkte etablierter Strategie-, Marketing- und Produktkonzepte sowie über die Grenzen von Organisationen, strategischen Wettbewerbergruppen und Industrien hinweg.

Quellen

Bieger, Th., & Reinhold, St. (2011): „Das wertbasierte Geschäftsmodell - Ein aktualisierter Strukturierungsansatz." In Innovative Geschäftsmodelle, edited by Thomas Bieger, Dodo zu Knyphausen-Aufsess and Christian Krys. Berlin: Springer.
Der Standard (2005). In Österreich „keine Anfänger am Werk". Der Standard, http://global.factiva.com/sb/default.aspx?lnep=hp.
Reinhold, St. (2014): Business Model Innovation: How Incumbent Organizations Adopt Dual Business Models. Dissertation, University of St. Gallen, Switzerland.
Weissberg, B. (2004): Zur Diskussion um die neuen Leserzahlen - Warum der BLICK die Nummer 1 bleibt. SonntagsBlick, www.blick.ch.

Wettbewerbe als Impulsgeber für regionale Entwicklung

Kristina Zumbusch

Im Verständnis von regional governance wird eine erfolgreiche Regionalentwicklung vor allem durch ein kooperatives Zusammenspiel der verschiedenen Akteure innerhalb der Region eingeleitet. Parallel zu diesem Verständnis mehrten sich in den vergangenen Jahren die Versuche der verschiedenen supraregionalen Ebenen, rahmengebend auf diese regionsinternen Vorgänge einzuwirken. In diesem Sinne ist auch der RegioWIN-Wettbewerb des Landes Baden-Württemberg zu verstehen, der eine zielgerichtete Umsetzung der Landesstrategie in den Regionen anstrebt. Das IMP-HSG begleitet den Landkreis Bodenseekreis bei seinem Wettbewerbsbeitrag.

Die regionale Entwicklung wird massgeblich von der regionsinternen Dynamik mitbestimmt. Als unbestritten gilt dabei, dass die innerregionale Vernetzung zwischen den verschiedenen Akteuren der Region für einen erfolgreichen Kurs wichtig ist. Zunehmend stellt sich die Frage, welche Rahmenbedingungen die Regionen dafür benötigen. Wie können sie in ihren Bemühungen optimal unterstützt bzw. welche Impulse können gegeben werden, damit die vielfältigen Akteure sich zusammentun und Entwicklungsimpulse initiieren.

In den vergangenen Jahren war festzustellen, dass Fördermittel für die regionale Entwicklung in zunehmendem Masse durch Wettbewerbsverfahren vergeben werden. Dieses Instrument scheint vielerlei Vorteile für die regionale Entwicklung zu bieten: Angesichts der Mittelknappheit konzentriert sich der Fördergeber gezielt auf die Förderung besonders innovativer Ansätze der Regionalentwicklung, gibt aber gleichzeitig Impulse für Aktivitäten in weiteren Regionen. Dabei erlaubt das Wettbewerbsverfahren eine Kombination aus parametrischer Steuerung durch Vorgabe von Qualitätskriterien und prozeduraler Steuerung durch Vorgabe der Verfahrensregeln.

Der RegioWIN-Wettbewerb des Landes Baden-Württemberg im Rahmen der Umsetzung der Europäischen Regionalpolitik folgt dieser Logik. Während ein Teil der Mittel durch verschiedene Fachpolitiken des Landes investiert wird, soll der andere Teil (65 Mio. EUR) im Gegenstrom-Prinzip direkt in den Regionen zielgerichtet für die Umsetzung des entsprechenden Landesprogramms eingesetzt werden. Voraussetzung sind breite, partizipative und auf der Regionsebene eigenverantwortliche Prozesse zur Bildung regionaler Strategie- und Entwicklungskonzepte. Auf den ersten Blick scheint dieses Verfahren den erhofften Impuls für die regionale Entwicklung ausgelöst zu haben: Immerhin haben in der ersten Wettbewerbsrunde in Summe 527 kommunale Akteure zusammen mit 987 Unternehmen, Hochschulen und Verbänden in 14 Regionen des Landes rund 190 Projekte zur weiteren Entwicklung ihrer Region mit einem Finanzvolumen von 660 Millionen Euro entwickelt.

Dennoch stellen sich auch bei RegioWIN Fragen an die Eignung von Wettbewerben zur Förderung der regionalen Entwicklung: Viele Akteure konnten mobilisiert und durch Aussicht auf Geld zu einer Zusammenarbeit motiviert werden. Wie gehen die Regionen und ihre Akteure mit dem in einem Wettbewerb immer vorhandenen Risiko einer Nicht-Förderung, also einer Niederlage um? Ist eine erst junge Zusammenarbeit dieser Herausforderung gewachsen? Doch selbst wenn eine Förderung erlangt wird, reicht dieser Impuls durch den Wettbewerb aus, um die regionsinterne Dynamik langfristiger zu verankern? Auch Überlegungen etwas grundsätzlicherer Art stellen sich: Wie kann die ungleich verteilte Leistungsfähigkeit der Adressaten und damit ungleiche Ausgangsbedingung berücksichtigt werden? Oder wird diese durch die räumliche Selektivität des Wettbewerbs zusätzlich verschärft? In welchem Verhältnis steht der Aufwand, an einem derartigen Wettbewerb teilzunehmen, zu dem dadurch möglichen Nutzen? Und ist es möglich, ein neutrales Gutachtergremium einzusetzen, das dennoch mit den regionalen Gegebenheiten soweit vertraut ist, um den größten Gewinn für die Regionalentwicklung bewerten zu können?

Ungeachtet dieser Fragen geht der RegioWIN-Wettbewerb nun in die zweite Phase. Bis Herbst müssen die Regionen ihre eingereichten Entwicklungskonzepte konkretisieren. Ende Jahr wird entschieden, welche Regionen als WINregion prämiert werden.

Multiple Rationalitäten bei der Gripen-Beschaffung

Mark Bitterli

Der öffentliche Beschaffungsprozess, das zeigt sich im Rahmen der Debatte um die Beschaffung neuer Kampfflugzeuge durch die Schweizer Luftwaffe, ist ein von multiplen Rationalitäten geprägter Prozess. In unterschiedlichen Situationen dominieren jeweils verschiedene dieser Handlungs- und Begründungslogiken. Die temporäre Dominanz einer bestimmten Rationalität lässt sich in Befragungen durch eine variierende Wahrnehmung politischer Sachverhalte erkennen.

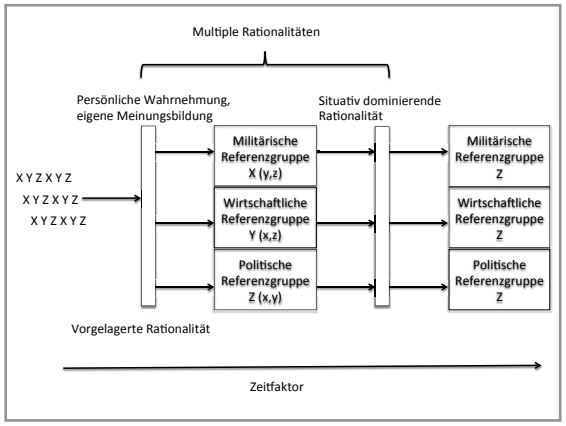
Hintergrund und Forschungslücke

Welche Rationalitäten prägen die Wahrnehmung der Akteure im öffentlichen Beschaffungsprozess? Schedler definiert Rationalität als „ (...) eine spezifische Art des Sprechens und Handelns, die in sich einen logischen Sinn ergibt“, wobei er gleichzeitig darauf hinweist, dass Rationalitäten auch die Art und Weise prägen, wie Akteure die Welt wahrnehmen. Der Wahrnehmungsfilter als konstituierendes Element einer Rationalität findet auch in die Dissertation von Mirco Gross (2013 erschienen) Eingang. Stimmt diese These, so ist es für das bessere Verständnis öffentlicher Beschaffungsprozesse zentral, die beteiligten Rationalitäten zu kennen. Dies war das Ziel einer Masterarbeit an der HSG.

Zur Untersuchung diente der Fall der geplanten Kampfflugzeugbeschaffung durch die Schweizer Luftwaffe. Die Wahrnehmung des Momentes der Typenauswahl durch den Bundesrat wurde aus der Perspektive dreier verschiedener Referenzgruppen betrachtet. Die Hypothese lautete in diesem Zusammenhang, dass Rationalitäten einen Einfluss auf die Wahrnehmung der verschiedenen Referenzgruppen ausüben. In dreissig qualitativen Interviews mit Vertretern aus den Bereichen Militär (X), Wirtschaft (Y) und Politik (Z) wurde dies anschliessenden überprüft.

Ergebnisse

Bereits der erste Teil der Arbeit offenbarte grundlegende Erkenntnisse. So lassen sich im öffentlichen Beschaffungsprozess eindeutig unterschiedliche Rationalitäten identifizieren. Dies wird beispielsweise auf Grund eines unterschiedlichen Erfolgsverständnisses ersichtlich. Während Vertreter der militärischen Referenzgruppe diesen in der Erfüllung des Auftrages sehen, versteht die politische Referenzgruppe darunter die Entscheidung des klassischen Verteilkampfes zu ihren Gunsten. Weiter lässt sich erkennen, dass diese Rationalitäten unterschiedlich stark ausgeprägt sind und gleichzeitig nebeneinander existieren. In diesem Sinne kann man von multiplen Rationalitäten im öffentlichen Beschaffungsprozess sprechen. Die Beeinflussung des Prozesses durch Rationalitäten unterschiedlicher Ausprägung bestätigt sich auch in der Analyse der individuellen Wahrnehmungen. Die jeweiligen Referenzgruppen nehmen vor allem jene Argumente zur Kenntnis, die für ihre Rationalität typisch sind. Dies deutet darauf hin, dass ein Wahrnehmungsfilter tatsächlich existiert. Er funktioniert jedoch in weitaus komplexerer Weise, als zu Beginn der Arbeit angenommen wurde. Wie die Abbildung zeigt, konnte aus den Interviews eine „vorgelagerte Rationalität“ und eine „situativ dominierende Rationalität“ abgeleitet werden.



Wahrnehmungsfilterfunktion unter Einfluss multipler Rationalitäten

Interessanterweise ändert sich die anfängliche Wahrnehmung der Typenauswahl im Hinblick auf eine mögliche Abstimmung über die Zeit. Ausserdem scheint die öffentliche Diskussion einen wesentlichen Einfluss zu haben: Je stärker das Lager der Kritiker am Typenentscheid, umso dominanter ist die politische Rationalität in den Argumenten der Akteure erkennbar.

Der Kontext, in dem eine Debatte stattfindet, hat damit eine entscheidende Bedeutung für den „Rationalitäten-Mix“, der die Entscheidung letztlich beeinflusst. Je nach Situation kann die eine oder andere Rationalität eine dominante Stellung in der Wahrnehmung der Akteure einnehmen.

Quelle

Bitterli, M. (2013): Multiple Rationalitäten im öffentlichen Beschaffungsprozess. Master-Arbeit Universität St. Gallen

St. Galler Seminar für systemisch-integratives Management im Gesundheitswesen

Branchenspezifische Management-Fähigkeiten für Ärztinnen, Ärzte, Pflegefachpersonen und Verantwortungsträger aus Spitalführung und Verwaltung

Dieser Zertifikatskurs ist spezifisch für Ärztinnen und Ärzte, für Pflegefachpersonen sowie für Ökonomen und Juristen in leitenden Funktionen von Spitälern und anderen Gesundheitsorganisationen entwickelt worden. Grundlage des Kurses bildet Management-Wissen, das im Rahmen des Forschungsprogramms "HealthCare Excellence" unseres Instituts in intensiver Zusammenarbeit mit Spitälern fortlaufend erarbeitet und weiterentwickelt wird. Ziel des Seminars ist, den Teilnehmenden anhand des neuen St.Galler Management-Modells genau jene Managementkenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die für die erfolgreiche Führung von HealthCare-Organisationen immer unverzichtbarer werden.

6 Module in 22 Tagen

Modul 1 | Integrative Gesamtführung

Modul 2 | Strategisches Management

Modul 3 | Umsetzungsmanagement

Modul 4 | Prozessmanagement

Modul 5 |Finanzielle Führung & Controlling/DRG

Modul 6 | Leadership & Human Resource Management

Datum:	**27. August 2014 bis 17. Juni 2015**
Ort:	**Scuol, Heiden, St. Gallen, Disentis, Wildhaus, Luzern**
Preis:	**CHF 19‘600.-**
Seminarleitung:	**Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm**
Anmeldeschluss:	**27. Juli 2014**

Weitere Informationen finden Sie unter **www.imp.unisg.ch**

Bei Fragen: **Telefon +41 (0)71 224 75 76, sandra.brocca@unisg.ch**

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

Mit kontroversen Erfolgsvorstellungen konstruktiv umgehen

Multirationales Management in der Praxis

Das Management heutiger Organisationen wird laufend anspruchsvoller. Nicht nur die **Anforderungsvielfalt** der Umwelt fordert Organisationen heraus. Auch in Organisationen selbst wird immer kontroverser diskutiert, wie **Erfolg** überhaupt zu definieren ist und was gutes **Management** ausmacht.

Besonders betroffen von dieser Herausforderung sind beispielsweise **Privatunternehmen**, deren Tätigkeit politisch exponiert ist; **Non-Profit-Organisationen,** die sich zunehmend an ökonomischen Erfolgsmassstäben ausrichten müssen; **Technologieunternehmungen**, deren Erfolg direkt von wissenschaftlichem Engagement abhängt; **Spitäler** im Spannungsfeld zwischen wachsenden Behandlungsmöglichkeiten und ökonomischen Restriktionen; aber auch **Familienunternehmen**, die gleichzeitig den Wertvorstellungen einer Familie und den Wettbewerbsanforderungen des Marktes gerecht werden müssen.

Unsere Herbsttagung analysiert solche Herausforderungen und diskutiert Praktiken, wie diese erfolgreich bewältigt werden können. Es wird eine Einführung in multirationales Management vermittelt und anhand konkreter **Erfahrungsberichte aus der Praxis** erhalten die Teilnehmenden Inspiration, wie sie in ihrer eigenen Organisation konstruktiv mit der Komplexität unterschiedlicher Rationalitäten und mit kontroversen Erfolgsvorstellungen umgehen können.

Die Veranstaltung richtet sich an Führungsverantwortliche, die sich in ihren Organisationen zunehmend kontroversen Anforderungen, Erwartungen und Erfolgsvorstellungen ausgesetzt sehen.

Die Teilnehmenden

- **diskutieren** mit Referierenden, Kolleginnen und Kollegen konkrete Herausforderungen und Erfolgspraktiken multirationalen Managements;
- **reflektieren** ihre eigene Situation und erfolgsversprechende Strategien zur Stärkung der persönlichen Wirksamkeit in ihrem multirationalen Tätigkeitsfeld.

Datum: **Freitag, 26. September 2014**

Ort: **Hotel Marriott, Zürich**

Preis: **CHF 680.-**

Weitere Informationen finden Sie unter **www.imp.unisg.ch**

Bei Fragen: **Telefon +41 (0)71 224 73 45, monika.steiger@unisg.ch**

Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen

Autorenverzeichnis

Mark Bitterli
M.A. HSG, Forschungszentrum Public Management and Governance

Prof. Dr. Pietro Beritelli
Titular-Professor für Tourismus, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Thomas Bieger
Direktor IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Christian Laesser
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Tourism and Transport

Matthias Ammann
Wiss. Assistent, Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Stephan Reinhold
Wiss. Mitarbeiter, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Kuno Schedler
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Roland Scherer
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Regional Science

Dr. Roger Sonderegger
Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Simone Strauf
Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

Dr. Harald Tuckermann
Vizedirektor IMP-HSG, Managing Director des Center for Health Care (CHC-HSG)

Dr. Andreas Wittmer
Vizedirektor IMP-HSG, Forschungszentrum Tourism and Transport

Dr. Kristina Zumbusch
Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

www.fotolia.com:
Titelbild; S. 4

www.pixabay.com:
S. 8; S. 12; S. 16: S. 27

www.istockphoto.com:
S. 26

IMPRESSUM

ISSN 2235-3844

Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
Fon +41 71 224 25 25
Fax +41 71 224 25 36
www.imp.unisg.ch

Nächste Ausgabe
erscheint im
Dezember 2014
zum Thema
„Embeddedness“

Institut für Systemisches Management
und Public Governance IMP-HSG
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Fon +41 (0)71 224 25 25
Fax +41 (0)71 224 25 36
impacts@unisg.ch
www.imp.unisg.ch