

alma

SEITE 8

Warum sich ein Sponsor beim «Campus» engagiert

SEITE 10

**Corporate Governance – aus Sicht eines Betriebswirts,
eines Juristen und eines Wirtschaftskriminalisten**

SEITE 26

**«Visual Management» – Wertschöpfung im Sucher
der Einwegkamera**

Gesamtkosten
CHF 10 bis 12 Millionen

Zusagen Sponsoring
CHF 6,8 Millionen



Campus-Projekt



www.swissre.com

Do you believe that nothing is impossible until it's been tried? And that conventional wisdom should be challenged before it is accepted? Then you might be right for the IGP, Swiss Re's International Graduate Programme. For us, it's not just what you've studied that's decisive, but how you approach things. Because, as a global leader in the management of capital and risk, we look for graduates who also have multicultural experience, initiative and commitment. So if challenge brings out the best in you, why not launch your career with Swiss Re in our two-year, hands-on IGP?

Solutions beyond the obvious.

Swiss Re





Johannes Kiess
Geschäftsführer HSG Alumni

Mit Freude geben

«Alle Jahre wieder» – so könnte es den Alumnae und Alumni in Anlehnung an die Weihnachtszeit gehen, wenn sie die erste alma-Nummer des neuen Jahres in den Händen halten. Aber bei HSG Alumni tut sich in diesen Tagen vor Weihnachten einiges. Erstmals haben wir in diesem Heft ein Schwerpunkt-Thema etwas eingehender behandelt. In der Rubrik «Wissenschaft und Praxis» wird das Thema «Corporate Governance» aus Sicht eines Juristen, eines Betriebswirtschafter und eines Wirtschaftskriminalistiker näher beleuchtet. Dabei steht – ganz dem Zielpublikum der alma verpflichtet – der Praxisbezug im Vordergrund.

In Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen wurde in den vergangenen Wochen eifrig überlegt, Zahlenkolonnen hin- und hergeschoben und ein Konzept entwickelt: Ein HSG-Shop mit Produkten unserer Universität – ein lange gehegter Wunsch von Alumnae und Alumni wie Studierenden – sollte endlich realisiert werden. In ihren Sitzungen im Oktober und November 2002 haben der Vorstand HSG Alumni und das Rektorat der Universität grünes Licht gegeben. In kürzester Zeit wurde der Plan in eine Kollektion mit dem Logo der HSG, dem «Peterli», umgesetzt (siehe auch Artikel Seite 31). Für ein besonderes «Zückerli» zum Start des neuen HSG-Shops haben wiederum Ehemalige gesorgt: Die Shaun Palmer Group hat exklusiv für uns ein Snowboard entwickelt. Wir sind gespannt auf Ihre Reaktionen und hoffen, dass Sie noch Ihre letzten Weihnachtsgeschenke im HSG Shop finden werden.

Nicht nur den HSG Shop konnten wir in den letzten drei Monaten errichten, auch der Realisierung des Campus für das Weiterbildungszentrum sind wir einen grossen Schritt näher gekommen. Die Stiftung HSG Alumni hat bereits mehr als 6,8 Millionen Franken an festen Sponsoringzusagen von Ehemaligen und aus der Wirtschaft erhalten. Im deutschsprachigen Raum schauen andere Universitäten achtungsvoll auf unsere engagierten Alumnae und Alumni, die sich so aktiv an der Weiterentwicklung ihrer Universität beteiligen.

Mehr über die Motivation eines prominenten Alumnus, der als Beispiel für viele anderen steht, erfahren Sie ab Seite 8 dieser Ausgabe. Wir sind optimistisch, dass wir unser grosses Ziel von 10 bis 12 Millionen Franken mit Ihrer Unterstützung bald erreicht haben werden. Helfen Sie uns, animieren Sie auch Ihre Freunde und Bekannten zu einem Beitrag. Wir freuen uns über Ihre Unterstützung!

Johannes Kiess
Geschäftsführer HSG Alumni

CAREER START



Geben Sie Impulse, setzen Sie Ihr Wissen um und verwirklichen Sie Ihre Ziele. Bei uns haben qualifizierte, talentierte und motivierte Persönlichkeiten mit einem (Fach-) Hochschulabschluss vielfältige und individuelle Einstiegs- und Laufbahnmöglichkeiten. Ob im globalen Investmentbanking/Trading, im internationalen Private Banking, in der weltweiten Vermögensverwaltung für institutionelle Anleger oder im Fondsbereich, im Firmen- und Individualkundengeschäft, e-Business oder bei Versicherungsdienstleistungen im Leben- und Nichtlebensgeschäft, überall stellen sich Ihnen interessante Herausforderungen. Und stets bieten sich Ihnen vielfältige Perspektiven für eine aussergewöhnliche Karriere bei der CREDIT SUISSE GROUP. Kommen Sie mit uns ins Gespräch!

4 **«Studium als Herausforderung» neu aufgelegt**

Die Broschüre zum Studium an der HSG liegt dieser alma bei. Malte Probst schildert die Überlegungen zur neuen Konzeption dieser Publikation.

5 **Selbstevaluation eines Instituts**

Während die Universität eine (Fremd-)Evaluation hinter sich hat und sich bei Equis akkreditieren konnte, hat in diesem Jahr auch das Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement eine Selbstevaluation durchgeführt.

6 **Kühne-Institut für Logistik an der HSG**

Anfang 2003 soll ein neues Institut für Logistik an der Universität St.Gallen seinen Betrieb aufnehmen. Mitgegründet und gefördert wird es von der Kühne-Stiftung.

8 **Interview mit Walter Kielholz: Swiss Re's Engagement für «Campus»**

Was bewegt einen Sponsor wie die Swiss Re, sich am Projekt «Campus» der HSG Alumni zu beteiligen?

10 **Selbst- und Fremdevaluation von Boards**

Corporate Governance I: Martin Hilb zeigt, wie die Selbst- und Fremdevaluation von (Supervisory und Managing) Boards konkret ablaufen kann.

12 **Corporate Governance aus der Sicht eines Aktien- und Kapitalmarktrechters**

Corporate Governance II: Peter Nobel schildert die jüngsten Entwicklungen und Schlussfolgerungen aus Sicht des Aktien- und Kapitalmarktrechters.

14 **Prävention gegen Wirtschaftskriminalität**

Corporate Governance III: Helmut Hersberger erläutert Möglichkeiten der Prävention im Bereich der Wirtschaftskriminalität unter dem Aspekt «Gouverner, c'est prévoir».

20 **Studentische Initiativen im Porträt: UniQuer**

Die jung gebliebenen Oldies im Verein der Quereinsteiger an der HSG.

22 **Get abstract: Aktuelle Bücher von Dozierenden in Kürze**

26 **Ehemalige im Porträt: Thomas Seghezzi**

Er ist nach dem Studium immer «am Ball» geblieben und ist heute bei der UEFA als Senior Manager Human Resources tätig.

26 **Start up: Wertschöpfung im Sucher der Einwegkamera**

Chodzinski & Noppeney Consulting (CNC) ist ein junges Beratungsunternehmen, das sich unter anderem dem «Visual Management» widmet.

27 **Suche nach Ehemaligen**

28 **EMBA Alumni**

31 **Aus dem Alumni-Büro: Der HSG Shop öffnet seine Tore**

32 **Terminkalender erstes Quartal 2003**

Zum Titelbild

Mehr als die Hälfte der Mittel für das Projekt «Campus» der HSG Alumni ist bereits fest zugesagt: 6,8 Millionen Franken sind der Stiftung von Unternehmen und Privatpersonen bisher zugesichert. Virtuell sind die Mauern nun also auf etwas mehr als halber Höhe. Das Gebäude wird zwischen 10 und 12 Millionen kosten. Weitere Spenden von Alumnae und Alumni sind hochwillkommen.

«Studium als Herausforderung» neu aufgelegt

Ein Jahr nach Beginn der neuen «Zeitrechnung» der neukonzipierten Lehre an der Universität St.Gallen ist durch das Team der Neukonzeption Lehre (NKL) nun die Studienbroschüre für Studieninteressenten von Grund auf neu gestaltet worden.

Von Malte Probst

Die Broschüre hat ein Ziel: Spreading the word. Noch mehr als bisher wollen wir an Kantonsschulen, Gymnasien und anderen Bildungseinrichtungen für unsere Universität und das neue Studienkonzept werben.

Verschiedene Aspekte stehen bei dieser neuen Ausgabe im Mittelpunkt: Interessierte sollen das Studienkonzept kennenlernen, aber auch einen Eindruck von der Vielfalt der Anforderungen und Aktivitäten erhalten. Ausdruck der neuen Atmosphäre und des neuen Anspruchs an die Studierenden sind auch das neue grafische Konzept und die Auswahl der Bildmotive. Für die Fotoarbeiten konnte der bekannte Schweizer Fotograf Mäddel Fuchs gewonnen werden, der mit grossem persönlichen Einsatz und viel Liebe für studentische Details und die Besonderheiten der HSG unsere Universität aus ganz neuen Perspektiven entdeckt hat.

In den einzelnen Rubriken von «Der Weg nach St.Gallen» über die Studienarchitektur, die Studierenden-Initiativen und den Lehrkörper bis hin zu den Alumni und den Fragen «was danach kommt» sollen die Leserinnen und Leser einen kleinen Eindruck von der HSG bekommen und angespornt werden, sich vertieft mit unserer Universität als möglichem Studienort auseinander zu setzen.

Durch das dankenswerte Engagement einiger herausragender Alumnae und Alumni zeigt der Teil «Bande fürs Leben», wohin ein erfolgreiches Studium an der HSG führen kann – die geschilderten Beispiele von Dr. Tauni Brooker, Frank Marthaler und Dr. Josef Ackermann stehen hier stellvertretend für unzählige erfolgreiche Lebenswege.

Tue Gutes und rede darüber: Sie können uns in unserem Bestreben unterstützen und in Ihrem Bekanntenkreis oder an Ihrer Arbeitsstelle aktiv für die HSG werben – die Broschüre liegt dieser Ausgabe der alma bei. Wir freuen uns auf Ihr Feedback – gerne senden wir Ihnen bei Interesse weitere Exemplare zu.



Die neue Studienbroschüre

Selbstevaluation eines Instituts

Während die Universität eine (Fremd-)Evaluation hinter sich hat und sich bei Equis akkreditieren konnte, hat in diesem Jahr auch das Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM-HSG) eine Selbstevaluation durchgeführt. Ein Gespräch mit mcm-Geschäftsführer Dr. Andreas Brandenburg.

Von Roger Tinner

alma *Das =mcm-institute hat sich für eine Selbstevaluation entschieden? Was waren die Gründe dafür?*

Andreas Brandenburg Das MCM-HSG wird Ende 2002 eine erste Aufbauphase abschliessen. Dies war für unsere Stifterinnen (Bertelsmann Stiftung und Heinz Nixdorf Stiftung) und die Institutsleitung der äussere Anlass, eine Zwischenbilanz über die Entwicklung des Instituts zu ziehen. Wir haben die Gelegenheit genutzt, nicht einfach einen Bericht zu verfassen, sondern eine umfassende Evaluation der Institutsleistung vorzunehmen. Diese soll nun periodisch wiederholt und schrittweise zu einem griffigen Qualitätssicherungsinstrument ausgebaut werden. Damit hat sich das MCM-HSG bereits jetzt einen Prozess eingeleitet, der früher oder später die gesamte «Institutslandschaft» erfassen wird. Unsere Institutsevaluation liegt exakt auf dem Entwicklungspfad, den die Universität St.Gallen mit ihrer erfolgreichen EQUIS-Akkreditierung vorgezeichnet hat.

alma *Wie haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf das kritische Hinterfragen von Prozessen und Abläufen reagiert?*

Andreas Brandenburg Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Evaluationsprozess konstruktiv mitgetragen. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, die Evaluation breit anzulegen und möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen. Wichtig ist, dass vor Start der Evaluation verbindliche Verhaltensregeln festgelegt werden. Weiter sollten die Zwischenergebnisse intern laufend validiert und möglichst früh über konkrete Verbesserungsmassnahmen diskutiert werden. Am Ende des Tages zählt dann aber nur das, was an konkreten Verbesserungsmassnahmen tatsächlich umgesetzt wird. Wenn dies den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern glaubhaft kommuniziert werden kann, braucht man sich um den Kooperationswillen der Mitarbeitenden keine Sorgen zu machen.



Dr. Andreas Brandenburg, Geschäftsführer des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement (MCM-HSG).

alma *Wie war das Vorgehen und welche Bereiche wurden evaluiert? Schloss diese Evaluation methodisch an der Evaluation der Universität und deren Akkreditierung bei Equis an?*

Andreas Brandenberg Zunächst wurde von der Institutsleitung ein ad-hoc Gremium gebildet, das die Evaluation in den einzelnen Leistungsbereichen vorbereitet hat. Zu diesen Bereichen zählten das Management des Gesamtinstituts, die Forschung, die Lehre, der Executive MBA, Technologietransfer und die Dienstleistungen des Instituts.

Nach dem Kick-off wurde die Selbstevaluation mit zahlreichen Einzel- und Gruppeninterviews durchgeführt. Wie bereits erwähnt, wurden die Ergebnisse dieser Interviews intern laufend diskutiert und validiert (sehr wichtig!). Die Selbstevaluation wurde schliesslich durch die Resultate verschiedener Spezialevaluationen angereichert, wie sie z.B. in der Lehre auf Universitätsebene durchgeführt werden.

Der durchaus selbstkritische Evaluationsbericht diente als Inputpapier für eine Peer-Evaluation. Unsere Peers waren drei international anerkannte Experten aus Wissenschaft und Praxis (Prof. A. Picot, Prof. J. Encarnacao, Dr. H. Hultzsch). Das MCM-HSG hat von der «Aussenperspektive» dieser Persönlichkeiten enorm profitiert. Der Bericht der Peers und unsere Selbstevaluationsstudie ergänzen sich ideal und ergeben ein recht klares Bild von den Verbesserungsmassnahmen, die wir an unserem Institut umsetzen wollen.

Beim Design des Evaluationsprozesses haben wir darauf geachtet, dass wir möglichst «EQUIS-kompatibel» sind. Auch inhaltlich haben wir versucht, unser Evaluationsraster – wenn auch teilweise mit anderem Detaillierungsgrad und anderer Gewichtung – den «EQUIS»-Kriterien anzupassen.

alma *Was sind die wichtigsten Resultate der mcm-Evaluation?*

Andreas Brandenberg Die Evaluation hat auf verschiedensten Ebenen interessante Ergebnisse zutage gefördert. Insgesamt fiel die Evaluation – gerade auch aus Sicht unserer Peers – erfreulich positiv aus. Nach knapp vier Jahren Aufbauarbeit ist das =mcm-institute in der internationalen Forschungslandschaft sehr gut positioniert und kann einen beachtlichen Forschungsausweis vorlegen.

Das positive Fazit ist für uns schmeichelhaft. Noch wichtiger ist aber, dass wir konsequent an unseren Schwächen arbeiten. Solche gibt es natürlich auch. Auf der individuellen Ebene war z.B. die Ausgestaltung der Forscherkarriere am =mcm-institute ein wichtiges Thema. Die (wissenschaftlichen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen möglichst früh mit Leistungsstandards konfrontiert werden, die ihnen eine realistische Einschätzung ihrer Karrierechancen in der Forschung ermöglichen. Dies erfordert ein konsequentes Tracking der wissenschaftlichen Leistungen und ein aktives Coaching der jungen Forscherinnen und For-

scher. Auf der Ebene des Gesamtinstituts wurde einmal mehr die Bedeutung eines funktionierenden Wissensmanagement deutlich. Aufgrund der hohen natürlichen Fluktuation stellt die Erhaltung und die Sicherung des Wissens in ausbildungsnahen Forschungsinstitutionen eine grosse Herausforderung dar. Die dafür notwendigen technischen Infrastrukturen sind im =mcm-institute implementiert. Notwendig ist aber nicht nur die technische, sondern auch geistige Implementierung des Wissensmanagement. Hier haben wir – wie vermutlich viele andere Institutionen auch – erheblichen Verbesserungsbedarf.

alma *Welche Schlussfolgerungen und Verbesserungen werden aufgrund der Resultate nun umgesetzt?*

Andreas Brandenberg Wir haben insgesamt zehn Handlungsfelder identifiziert, die wir nun Schritt für Schritt bearbeiten werden. Dabei versuchen wir in einer ersten Runde jene Verbesserungsvorschläge zu realisieren, welche den Forschungsprozess am =mcm-institute am wirksamsten unterstützen. Dazu gehören Massnahmen, wie ich sie oben erwähnt habe. Wichtig ist, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand konkreter Verbesserungsmassnahmen sehen, dass die Evaluation nicht Papierwerk bleibt. Eine gute interne Reputation ist für Evaluationsprojekte enorm wichtig.

alma *Ist geplant, diese Evaluation regelmässig zu wiederholen?*

Andreas Brandenberg Ein Evaluationsprojekt macht nur Sinn, wenn es periodisch durchgeführt wird. Ohne kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung in den wichtigsten Leistungsbereichen sind Evaluationsprojekte reine Zeitverschwendung.

alma *Wie lautet Ihr Fazit?*

Andreas Brandenberg Mit Engagement durchgeführte Evaluationsprojekte sind weit nützlicher als ihr Ruf.

Promotionsfeier: 60 Dokorate, 322 Lizentiate

60 Doktorinnen und Doktoren sowie 322 Diplomandinnen und Diplomanden erhielten zum Semesterauftakt im Oktober von Rektor Peter Gomez ihre Urkunden. Er wandte sich gegen die «Propheten des Niedergangs» und wünschte den Absolventen «viel Vertrauen in Ihre eigenen Fähigkeiten, denn dies bringt Ihnen viel mehr, als in den Chor der Verängstigten und Pessimisten einzustimmen.» Die Rede im Wortlaut ist zu finden auf www.unisg.ch, die Absolventen unter «who's new» auf www.alumni.unisg.ch.

Kühne-Institut für Logistik an der HSG

Die Kühne-Stiftung mit Sitz in Schindellegi/SZ und die Universität St. Gallen haben einen Kooperationsvertrag unterzeichnet, der die Gründung eines «Kühne-Institut für Logistik an der Universität St.Gallen» zum Gegenstand hat. Dieses Institut fördert die Aus- und Weiterbildung sowie die Forschung in den Bereichen Verkehr und Logistik und ist die erste Einrichtung dieser Art an einer Schweizer Universität.

Das Institut erhält von der Kühne-Stiftung jährliche Förderbeiträge von zunächst zwei Millionen Franken und wird bis zu 15 Mitarbeiter beschäftigen. Seine Aus-, Weiterbildungs- und Forschungstätigkeit soll auf höchstem Niveau und mit internationaler Ausrichtung erfolgen; es sind Kooperation sowie der Austausch von Gastprofessuren mit führenden Universitäten in Europa und Übersee vorgesehen. Das Kühne-Institut für Logistik wird als Aktiengesellschaft mit öffentlicher bzw. gemeinnütziger Zwecksetzung geführt. Dem Verwaltungsrat werden u. a. der Präsident der Kühne-Stiftung, Klaus-Michael Kühne, und der Rektor der Universität St.Gallen, Professor Dr. Peter Gomez, angehören. Für die Institutsleitung ist eine profilierte Persönlichkeit aus dem Wissenschaftsbereich der Logistik vorgesehen. Anfang 2003 wird das Institut seine Arbeit in St.Gallen aufnehmen.

Nach der Motivation für die Gründung eines Logistik-Instituts an der Universität St.Gallen befragt, äusserte sich Kühne wie folgt: «Die zunehmende Bedeutung der Verkehrswirtschaft und Logistik sowie die damit verbundene Vernetzung zwischen Ländern, Kulturen und Dienstleistungen lassen den Ruf nach innovativen Aus- und Weiterbildungswegen auf höchstem Niveau immer lauter werden. Hervorragend geschulte Logistiker, welche sich durch Kreativität, ganzheitliches, systematisches Denken und interdisziplinäre Projektarbeit auszeichnen, werden von Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen in ständig steigender Zahl benötigt. In der Universität St. Gallen als führender schweizerischer Hochschule glauben wir den idealen Partner zur Erreichung unserer Zielsetzungen durch Verknüpfung von wissenschaftlicher Kompetenz und wirtschaftlicher Orientierung gefunden zu haben.»

Rektor Peter Gomez kommentierte die Zusammenarbeit so: «Die Universität St.Gallen und die Schweiz erfahren durch das Kühne-Institut für Logistik eine wertvolle Bereicherung ihres Aus- und Weiterbildungsangebots sowie der Forschung auf dem Gebiet der Logistik. Wir begrüssen die Initiative der Kühne-Stiftung und die Zielsetzungen des Instituts mit starker internationaler Ausrichtung.»

Die gemeinnützige Kühne-Stiftung mit Sitz in Schindellegi/SZ wurde von der Familie Kühne im Jahre 1976 gegründet. Der Stiftungszweck ist die Förderung der Aus- und Weiterbildung sowie der Wissenschaft und Forschung auf den Gebieten Verkehrswirtschaft und Logistik. Darüber hinaus fördert die Kühne-Stiftung auch humanitäre und kulturelle Vorhaben.

M-Lab Associate Program: ETH Zürich und HSG machen Know-how für KMU zugänglich

Die vollständige Transparenz in der Lieferkette ist nicht länger ferne Vision, sondern mancherorts bereits Wirklichkeit. Durch Einsatz von Minielektronik in nahezu allen Produkten und Produktionsmitteln eines Unternehmens verwandeln sich bisher «dumme» Dinge in «smarte» Dinge, die jederzeit kommunizieren können, wo sie sich befinden und wie sie sich «fühlen».

Im Juli 2001 haben die Professoren Mattern (ETH Zürich) und Fleisch (HSG) gemeinsam mit den Unternehmen Novartis, Paul Hartmann, SAP, SAP SI, Swisscom Mobile, UBS und Volkswagen das M-Lab gegründet, um betriebswirtschaftliche Anwendungen smarterer Dinge zu erforschen – von der Ideengenerierung bis zum Demonstrator.

Die bis heute erzielten Ergebnisse sind beeindruckend: Gemeinsam mit den Unternehmen entwickelte das M-Lab-Team u.a. zahlreiche Demonstratoren inklusive der dazugehörigen Business Cases, initiierte drei Patentierungsverfahren und weckte das Interesse des Auto-ID Centers am Massachusetts Institute of Technology (MIT) – eine formale Partnerschaft mit dem MIT ist in Verhandlung.

Nun machen ETH Zürich und HSG ausgewähltes Know-how aus dem Themenbereich M-Lab kleinen und mittelgrossen Unternehmen zugänglich: Das M-Lab Associate Program bietet eine Plattform für Unternehmen, in denen in Zukunft Technologien wie RFID, Smart Labels, elektronisches Papier, Sensoren, smarte Textilien oder Aktuatorik bei der Produkt- und Prozessgestaltung eine Rolle spielen können. Ziel ist es, den Firmen möglichst praxisnah den Nutzen und die Potenziale der Technologien zu vermitteln und als Ideengenerator und Branchen-Benchmark zu dienen. Gleichzeitig hilft das M-Lab Associate Program bei der betriebswirtschaftlichen und technischen Machbarkeitsprüfung neuer Ideen. Durch die regelmässigen Veranstaltungen bekommen die Unternehmen die Möglichkeit, einschlägige Firmenkontakte aufzubauen.

Mehr Informationen sind zu finden unter www.m-lab.ch/associateprogram.

Interview mit Walter Kielholz: Swiss Re's Engagement beim Projekt «Campus»

Mehr als 6,8 Millionen Franken an Sponsoring-Zusagen für das Projekt Campus (im Rahmen der Erweiterung des Weiterbildungszentrums der Universität) hat die Stiftung HSG Alumni schon erhalten. Was bewegt einen Sponsor wie die Swiss Re, sich an diesem Projekt zu beteiligen?

Von Roger Tinner

alma Die Swiss Re gehört zu den bedeutenden Sponsoren des «Campus» – was sind die Beweggründe für Ihr Engagement?

Walter Kielholz Als Knowledge Company ist Swiss Re nicht zuletzt am hohen Niveau des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandorts Schweiz interessiert. Eine massgebliche Rolle spielen dabei Ausbildungsniveau und entsprechende Angebote. Dies schliesst auch Weiterbildungsmöglichkeiten mit ein. Nach jahrzehntelanger Tradition (35 Jahre) der Universität St.Gallen im Bereich Weiterbildung wird nun mit «Campus» ein weiterer Schritt hin zu einem ausgebauten und internationalisierten Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis unternommen.

alma Die Swiss Re hat auch die Studierenden der HSG schon als Jahrgangssponsor unterstützt. Wie ist der Bezug zwischen diesem Sponsoring und späterer Rekrutierung von Absolventinnen und Absolventen?

Walter Kielholz Die Swiss Re und die HSG pflegen seit vielen Jahren eine enge Beziehung. Viele Absolventinnen und Absolventen der Universität St.Gallen stehen im Dienste der Swiss Re. Daneben unterstützt unsere Firma die HSG mit Sponsorings wie zum Beispiel dem Jahrgangssponsoring der «Class of 2003». Dabei ist es uns wichtig, nicht einfach einen Geldbetrag zur Verfügung zu stellen, sondern vor allem auch durch direkten Kontakt zwischen HSG-Studierenden und Swiss Re-SpezialistInnen einen Know-how-Transfer zu bewerkstelligen. Es ist auch ein Ziel dieser Partnerschaft, unsere Organisation den HSG-Studierenden vorzustellen und unsere WunschkandidatInnen für die Swiss Re zu begeistern. Wir sind stolz, sagen zu dürfen, dass die Swiss Re gemäss einer Studie von ESPRIT zu den beliebtesten Firmen unter den Studierenden der HSG gehört.

alma Wie gross ist der Anteil von Uni-Sponsoring im Vergleich zu Ihren gesamten Sponsoring-Aktivitäten?



Walter Kielholz
CEO der Swiss Re

Walter Kielholz Swiss Re pflegt auf internationalem Niveau verschiedene Partnerschaften mit ausgewählten Universitäten und engagiert sich bei verschiedenen Initiativen dieser Institute. Neben der Unterstützung von eigentlichen Ausbildungsprogrammen steht die wissenschaftliche Zusammenarbeit und der Dialog mit Interessensvertretern im Vordergrund. Im Rahmen unseres weltweiten «Sharing Solutions»-Sponsoringprogramms kommt knapp ein Zehntel des Gesamtbudgets diesen Partnerschaften zu Gute. Zusätzlich tätigen wir auch einzelne deutlich grössere Unterstützungen wie beim Projekt «Campus».

alma Sie selbst sind Ehemaliger der Universität St.Gallen – wie schätzen Sie die Bedeutung des Projekts für die Zukunft der HSG ein?

Walter Kielholz Universitäten ohne Postgraduate-Programme verlieren an Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit. Die geplante Fokussierung auf Executive Master Programme in Kooperation mit führenden Instituten weltweit setzt hier klare Akzente. Zudem ermöglicht das Projekt auf dem Holzweid-Areal mit seinem Raumprogramm inklusive Wohntrakt eine zeitgemässe Konzeption und Umsetzung des gesamten Weiterbildungsangebots. Es steht ausser Frage, dass diesem Projekt für zukünftige Entwicklung der HSG eine herausragende Bedeutung zukommt.

alma Kennen Sie ähnliche Institutionen in den USA oder haben Sie allenfalls selbst in einem solchen Campus schon gelebt? Wo sehen Sie die Vorteile einer solchen Lösung?

Walter Kielholz Leider hatte ich bisher keine Gelegenheit, «Campus» Erfahrungen zu sammeln. Studien zeigen jedoch, dass sich Lösungen örtlich integrierten Lernens und Lebens aus gutem Grund bei führenden Universitäten durchgesetzt haben: Die geforderte Organisation von Ar-

ALUMNI-Projekt «Campus»

beits- und Freizeit, Lernerfahrungen in der Gruppe, die Erweiterung von Sozialkompetenzen neben Fachkompetenzen bieten ein «learning for a life time».

alma *Schickt die «Swiss Re» auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer an HSG-Veranstaltungen im Weiterbildungszentrum?*

Walter Kielholz Ja, einige pro Jahr plus ca. 3 bis 5 pro Jahr für ein MBA-Studium.

alma *Wieso würden Sie anderen Unternehmen oder HSG-Ehemaligen empfehlen, sich auch mit Beiträgen am «Campus»-Projekt zu beteiligen?*

Walter Kielholz Wir alle haben prägende Studienjahre an der HSG verbracht. Ein Beitrag an Campus ist wohl eine der besten und schlüssigsten Formen etwas zurückzugeben, diesem Ort die persönliche Referenz und Dankbarkeit zu zeigen. Deshalb engagiere ich mich auch aktiv beim Patronatskomitee für dieses Projekt.

Ihr Beitrag zum Campus im Jahr 2002

Dank zahlreicher und grosszügiger Zusagen von unseren Ehemaligen, durch Unternehmen und Stiftungen haben wir bereits über CHF 6,8 Millionen an festen Zusagen für den Campus erhalten. Da die Stiftung HSG Alumni als gemeinnützig anerkannt wird, können Sie Ihren Beitrag an den Campus in der Schweiz auf die eigene Steuerzahlung 2002 anrechnen lassen, wenn wir ihn noch in diesem Jahr erhalten. In anderen Ländern arbeiten wir an einer ähnlichen Lösung. Füllen Sie einfach das beiliegende Deckblatt aus und lassen Sie uns dieses so bald als möglich zukommen. Wir werden alles weitere veranlassen. Weitere Information zum Projekt finden Sie unter www.alumni.unisg.ch.

Zusagen für den Campus

Neben zahlreichen verbindlichen Zusagen von Sponsoren, die sich noch nicht für ein spezielles Engagement entschieden haben, wurden bereits ein Platin-Sponsor, 3 Gold-Sponsoren, 11 Silber-Sponsoren, 39 Bronze-Sponsoren, die Bibliothek, die Sauna, der Fitness- und Spielraum und vier Gästezimmer übernommen. Die Sponsoren sind (Stand: 28. November 2002):

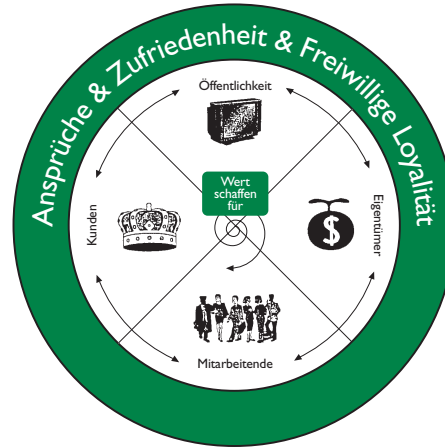
Paul und Ann-Kristin Achleitner	Bénédict G. F. Hentsch	Jochen Nölke
AFG Arbonia-Forster-Gruppe	Johannes von Heyl	René B. Ott
Heinz Allenspach	Hilti Foundation	OTTO'S AG
Bain & Company	Holcim	Jon W. Ringvold
Brauerei Schützengarten	Dr. Bjørn Johansson Associates AG	Tore W. Ringvold
Max Bruggmann	Diethelm Keller Group	Rösslitor Bücher AG
Bruno Catella	La Roche Johann Jakob	Wilfried Rutz
Centrum Bank Vaduz	Keramik Laufen	Thomas Schmidheiny
Ciba Speciality Chemicals	Martin Leber	Dr. Ralph Schmitz-Dräger
Clariant International Ltd.	Dr. Leoni Silvio	Heinz + Anita Seiler
Competence Network AG St. Gallen	LGT Gruppe	Serono
CPH Chemie + Papier Holding AG	Harald Link	Andreas N. Somogyi
Credit Suisse Group	LxBxH Gauch AG	Dr. Andreas E. Steinmann
Deutsche Bank	S.D. Fürst Hans-Adam II. von und zu Liechtenstein	St.Galler Kantonalbank
Ecoscientia Stiftung	Harald Link	Swiss Re
Rudolf E. Ehrbar	Lista Holding AG	Prof. Dr. Konstantin Theile
Dr. Martin und Barbara Epple	Armin Locher	Hans Thöni
Manuel Etter	Wolfram Martel	Dr. Ulrich Tueshaus
Arthur Eugster	Martel AG St. Gallen	UBS AG
Christian Fischbacher	Thomas D. Meyer	Dr.oec. Martin Ulmer
Frutiger AG, Thun	MS Management Service AG	VP Bank Vaduz
Peter Gmür	Sylvie Mutschler-von Specht	Carla Wassmer
Ernst Göhner Stiftung	nbd-consulting Christian Müntener	Dr. Heinz R. Wuffli
Dr. Hans-Ulrich Gysi	N. N.	Madeleine Winterling-Roesle
Harro Haberbeck	Nestlé	Zehnder Group
Karl-Erivan W. Haub		

Selbst- und Fremd-Evaluation von Boards

Von Professor Dr. Martin Hilb*

Häufig wird der Unternehmenserfolg nur aufgrund markt- und finanzwirtschaftlicher Kennzahlen beurteilt. Eine ganzheitliche Erfolgsevaluation des Unternehmens ist nur möglich, wenn aufgrund ganzheitlicher Erfolgsmaßstäbe auch die Diagnose auf allen vier Dimensionen vorgenommen wird (vgl. Abbildung 1).

Im Buch über «Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen» stellen wir unsere Instrumente für alle vier Anspruchsgruppen vor.¹ In diesem Beitrag beschränken wir uns auf die Selbst- und Fremd-Evaluation von (Supervisory und Managing) Boards, d.h. von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg.



Vier Dimensionen der ganzheitlichen Evaluation des Unternehmenserfolgs. (Abbildung 1)

I Ziel der Evaluation von Boards

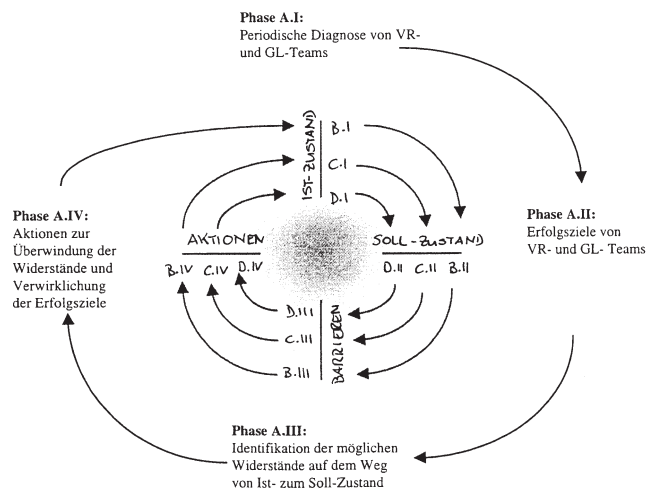
Bei der Selbst- und Fremd-Evaluation von Boards werden zwei zusammengehörende Ziele angestrebt:

1. die periodische, möglichst objektive, systematische und zweckmässige Diagnose der Stärken und entwicklungsfähigen Bereiche der VR- und GL- Teams und
2. aufgrund der Diagnoseergebnisse partizipative Erarbeitung, Umsetzung und erneute Erfolgsevaluation von Aktionsplänen zur Weiterentwicklung der VR- und GL- Teams.

II Phasen der Board-Entwicklung

Um die Leistungen von Board-Teams zu fördern, gehen wir von einem Spiralen- Ansatz der Board-Entwicklung aus (Abbildung 2):

Diese Kreislaufformel soll veranschaulichen, dass die Vernachlässigung einer Phase die Boardentwicklung entscheidend beeinträchtigen kann (Extrembeispiel: Wenn eine Phase ausgelassen wird, erfolgt allenfalls keine Entwicklung).



Spiralen-Konzept der Bord-Entwicklung. (Abbildung 2)

III Instrumente zur Selbst- und Fremd-Evaluation von Boards

Wir haben in der Praxis die «one-page» Fragebogen zur Selbst- und Fremd-Evaluation von VR- und GL-Teams eingeführt.

In Abbildung 3 zeigen wir einen Auszug aus einer Befragung zur Selbst-Evaluation von Verwaltungsräten sowie zur Fremdevaluation durch die Geschäftsleitung.

Kurz-Fragebogen

Bitte beurteilen Sie die Wichtigkeit und Zufriedenheit, die Sie folgenden Faktoren als Aufsichtsrat (AR) / Verwaltungsrat (VR) unseres Unternehmens zumessen:

Dimensionen	Wichtigkeit					Zufriedenheit				
	sehr wichtig	wichtig	es geht so	unwichtig	völlig unwichtig	sehr zufrieden	zufrieden	es geht so	unzufrieden	völlig unzufrieden
1. Ausgewogenheit der Zusammensetzung des AR/VR										
2. Vertrauenskultur innerhalb des AR/VR										
3. Optimale Zahl des AR/VR										
4. Optimale Vertretung der Interessen der Aktionäre										
5. Optimale Vertretung der Interessen der Minder/Kunden										
6. Optimale Vertretung der Interessen des Personals										
7. Optimale Vertretung der Interessen der Öffentlichkeit										
8. Professionalität in der Selektion von AR-/VR-Mitgliedern										
9. Gerechte Beurteilung der Leistungen der AR-/VR-Mitglieder										
10. Leistungsgerechte Honorierung der AR-/VR-Mitglieder										
11. Optimale Förderung der AR-/VR-Mitglieder										
12. Konstruktive Erfolgsevaluation des AR-/VR-Teams										

(A) Wo liegt aus Ihrer Sicht zur Zeit die größte Stärke unseres Unternehmens?

(B) Wo liegt aus Ihrer Sicht zur Zeit die größte Schwachstelle unseres Unternehmens?

(C) Was sollte Ihrer Ansicht nach als erstes unternommen werden, um diese Schwachstelle zu beseitigen?

Kurz-Fragebogen zur Selbstevaluation des Verwaltungsrates und zur Fremdbeurteilung des Verwaltungsrates durch die Geschäftsleitung (Auszug). (Abbildung 3)

¹ Vgl. hierzu Hilb (2002) über «Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen», Luchterhand-Verlag, Berlin, 2.Auflage.

In Abbildung 4 zeigen wir die Ergebnisse einer Selbstevaluation einer Geschäftsleitung und einer Fremdevaluation der Geschäftsleitung durch den Verwaltungsrat.

IV Vorgehen bei der Selbst- und Fremd-Evaluation von Boards

Unser 8-W-Konzept der Board- Evaluation umfasst:

- einerseits die Board-Politik mit
- 1. Board- Leitplanken (**W**ohin?)
- 2. Board- Kultur (**W**ie?)
- 3. Board- Struktur (**W**omit?)
- 4. Board- Sitzungsmanagement (**W**arum?)
- 5. Board- Diversity (von **W**o?)

sowie andererseits die VR- Bestimmungsfaktoren mit:

- 6. Board- Träger (**W**er?)
- 7. Board- Anspruchsgruppen (**W**en?)
- 8. Board- Feedback (mit **W**elchem Erfolg?)

Diese Komponenten sollen (in Klammern aufgeführt) die acht zentralen Fragen des Board-Managements beantworten (Abbildung 5). Aufgrund dieses Konzepts haben wir ein einfaches Evaluationskonzept entwickelt und in der Board-Praxis² erprobt und weiterentwickelt.

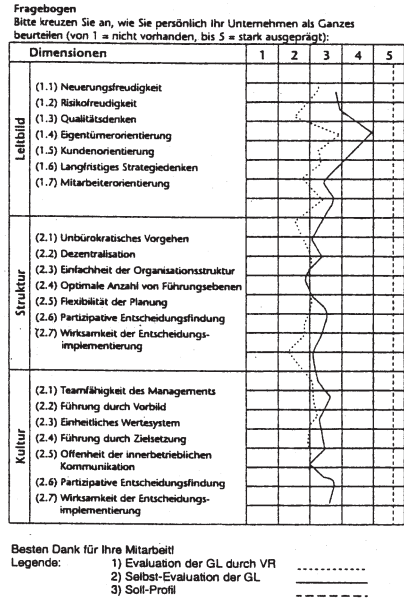
Das Instrument (Auszug in Abbildung 3) basiert auf unserem Evaluationsansatz, den wir im Buch über «Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen» (2. Auflage, Berlin 2002) vorgestellt haben, und umfasst drei Merkmale:

- Defiziterfassung aufgrund des Vergleichs von Wichtigkeit und von Zufriedenheit mit einzelnen für den Board-Erfolg relevanten Faktoren.
- Individuelle Selbst-Evaluation der einzelnen Verwaltungsräte auf durchsichtigen Evaluationsbögen und Selbst-Evaluation des gesamten VR-Teams auf grünem Evaluationsbogen.
- Kurze Ergebnispräsentation lediglich auf einer Seite (gemäss der bewährten «one page policy»).

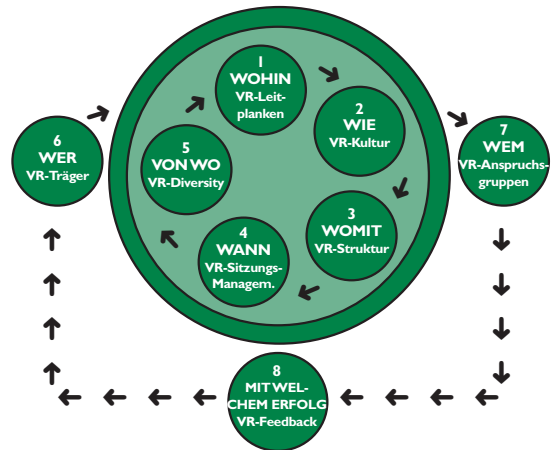
Wie wird ein solches Instrument in der VR- Praxis eingesetzt?

Im Evaluationsbogen sind 45 relevante Standard-Variablen für erfolgreiche Verwaltungsräte aufgelistet, die vorgängig mit dem Verwaltungspräsidenten und allfällig mit dem CEO auf die Unternehmung angepasst werden.

² Wir haben das Instrument im Jahre 2000 im Rahmen eines Unternehmer-Workshops in St.Gallen, ferner während unserer Jahrestagung über VR- Management in Luzern und während unseres KMU-VR-Erfa-Workshops in Zürich vorgestellt und weiterentwickelt und bereits in verschiedenen VR- und GL-Teams (z.B. einer Internationalen Pharma-Firma, eines Computer-Unternehmens, einer Bank- und einer Versicherungsgesellschaft) eingeführt.



Kurz-Fragebogen zur Selbst- und Fremd-Beurteilung der GL. (Abbildung 4)



Selbst-Evaluation des KMU-VR (Konzept). (Abbildung 5)

Es empfiehlt sich, einmal pro Jahr während einer Verwaltungsrats-Sitzung (z.B. eine halbe Stunde vor dem Abend- oder Mittagessen) folgendes Vorgehen:

1. Jedes Board-Mitglied erhält ein Evaluationsbogenset (einen grünen Bogen mit einem Durchschlags-Klar-sichtbogen).
2. Es wird zunächst im Board abgeklärt, ob dieses Jahr allenfalls noch zusätzliche firmenspezifische Faktoren beurteilt werden sollen, und trägt allfällige weitere Faktoren in die entsprechend passenden freien Rubriken ein.
3. Anschliessend füllt jedes Board-Mitglied den Evaluationsbogen aus und kreuzt zunächst die Wichtigkeit der einzelnen Faktoren an. Sodann wird die Zufriedenheit mit den einzelnen Faktoren frei angekreuzt.

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

4. Nun wird der grüne Bogen vom (Durchschlags-)Klarsicht-Bogen abgetrennt und in eine Boxe eingeworfen.

5. Während wir als externer Berater die grünen Bögen ausserhalb des Board-Sitzungszimmers sofort auswerten, werten die Board-Mitglieder ihren Klarsichtbogen selbst aus, indem sie zwischen den als «sehr wichtig» bezeichneten Faktoren und dem entsprechenden Zufriedenheitsbereich jeweils einen Strich ziehen. Je länger der Strich, desto grösser ist das Defizit, das das einzelne Board-Mitglied annimmt. Jedes Board-Mitglied notiert für sich selbst auf einem separaten Blatt seine periodische Board-Defizit-Rangliste.

6. Nach dem (Abend- oder Mittag-) Essen präsentieren wir als externe Berater die Ergebnisse der Board-Selbst- und Fremd-Evaluation, indem wir

1. eine Wichtigkeits-Rangliste
2. eine Zufriedenheits-Rangliste und
3. eine Defizit-Rangliste

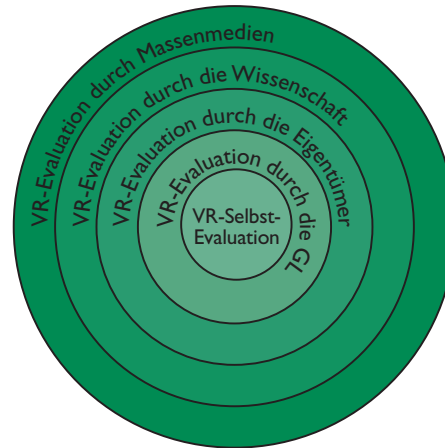
der Verwaltungsräte und der GL-Mitglieder vorstellen. Anschliessend verteilen wir jedem Board-Mitglied auf rotem Papier die beiden Profile der Durchschnittswichtigkeit und -Zufriedenheit aus Sicht der Verwaltungsräte und auf blauem Papier die beiden Profile der Durchschnittswichtigkeit und -Zufriedenheit aus Sicht der Geschäftsleitung.

7. Jedes Board-Mitglied vergleicht nun die Durchschnittsprofile mit seinen eigenen auf dem Klarsichtbogen eingetragenen Profilen der Wichtigkeit und Zufriedenheit sowie das Durchschnitts-VR-Defizit-Profil mit seinem selbst wahrgenommenen VR-Defizit-Profil und mit dem Durchschnitts-Defizit-Profil aus Sicht der GL.

8. In der anschliessend vom VR-Präsidenten geleiteten Diskussion werden aufgrund eines Aktionsplans die Verbesserungsmassnahmen festgelegt: Wer macht bis wann was, um die grössten Defizite der gegenwärtigen VR-Praxis zu beheben. Mit welchen möglichen Hindernissen muss dabei gerechnet werden und wie können diese überwunden werden.

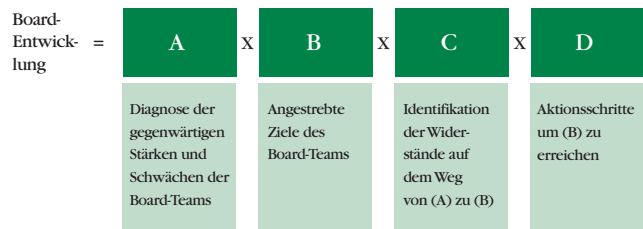
9. Die Board-Umfrage wird jährlich wiederholt, um eine gezielte Erfolgsevaluation der eingeleiteten Verbesserungsmassnahmen vornehmen zu können.

10. Die VR-Selbst-Evaluation ist die wertvollste Bewertung. Je nach Situation können neben der GL mit demselben Instrument im Sinne eines 360°- Feedbacks weitere Beteiligte zur Beurteilung zugezogen werden (vgl. Abbildung 6).



360°-VR-Feedback-Möglichkeiten. (Abbildung 6)

Für die Board- Entwicklung gilt dabei folgende Formel:



Wenn (im Extremfall) jeweils einer dieser vier Faktoren nicht vorhanden ist (=0), erfolgt allenfalls keine Board-Entwicklung. Das heisst z.B: selbst wenn die Unzufriedenheit eindeutig diagnostiziert ist und der Idealzustand bekannt ist, liegt keine Entwicklung vor, wenn kein echter Verbesserungsschritt unternommen wird.

Die Bedeutung dieses letzten Faktors (Aktion) kann am Beispiel der «Drei-Frösche-Geschichte» veranschaulicht werden:

«Drei Frösche fallen in einen Milchkrug.»

- Der erste ist ein Pessimist (ein «Negaholiker»). Seine Reaktion: «Da kann man ja doch nichts machen!» – Er tut nichts und – ertrinkt.
- Der zweite ist ein übertriebener Optimist (ein «Positoholiker»). Seine Einstellung: «Kein Problem!» – Er tut allerdings ebenfalls nichts und – ertrinkt.
- Der dritte ist (wie wir es nennen) ein optimistischer Realist (ein «Halb-Glas-Voll-Vertreter»). Seine Reaktion: «Man weiss nie, was kommt. Das wichtigste ist, sich ein Ziel setzen und etwas tun!» – Er will rauskommen und strampelt – zwei Stunden lang. Aus der Milch wird Butter und – er kann rausspringen...

* Professor Dr. Martin Hilb ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Personalmanagements an der Universität St.Gallen

Corporate Governance aus der Sicht eines Aktien- und Kapitalmarktrechtlers

Von Professor Dr. Peter Nobel*

1. Steuermannsfragen

Wenn Corporate Governance nur ein Modewort wäre, könnte man diesen Anglizismus unbestimmter Art, was der Ausdruck ja ist, längst nicht mehr hören. Und es zeigen sich auch Tendenzen, die Probleme aller Fehlleistungen, die uns beschäftigen, – und solche beschäftigen uns, aber nicht nur uns – als Corporate Governance-Probleme zu sehen und rubrizieren zu wollen. Der genauere juristische Gehalt des Doppelausdruckes «Corporate Governance» ist denn auch schwer einzufangen, obwohl schnell klar ist, dass es primär um die alte «agency»-Problematik geht, nämlich um die Verwaltung fremden Geldes durch «Manager». Dass dies im Bereiche der Wirtschaft, wo die Aufgabe nicht einfach «mündelsichere Anlagen», sondern um die aktive, organisierte Zukunftsmeisterung, eine delikate Angelegenheit ist, wussten die Juristen schon lange und diskutierten ihn auch schon lange im vorletzten Jahrhundert (man vergleiche z.B. bei Rudolf von Ihering) und nicht erst seit Adolf A. Berle/Gardiner C. Means, *The modern Corporation and Private Property* (New York 1932). Das Schweizer Bundesgericht hat bereits schon vor 78 Jahren festgestellt, dass es dann, wenn es dem Unternehmen gut gehe, auch allen daran Beteiligten gut gehe (BGE 50 II 550).

Corporate Governance thematisiert die Steuerung und Leistung korporativer, d.h. mit juristischer Persönlichkeit versehener Verbände oder Institutionen; «corporate» kommt von «corpus», Körper, und «governance» von «gubernare» und dieses von «kybernetes», dem Steuermann.

In der Rechtswissenschaft ist der von der Ökonomie der «property rights» angestossene und aufständische Ruf nach «shareholder value»-Orientierung mittels Transparenz, Kontrolle und Interessenkonfliktbewusstsein stets als Studienobjekt registriert worden – nicht zuletzt in den Fragen des aktienrechtlichen Minderheitenschutzes. Dann bestaunte man die lange Reihe der internationalen Berichte vom englischen Cadbury- (on the financial aspects of Corporate Governance) über den amerikanischen Blue Ribbon-Report on improving the effectiveness of Corporate Audit Committees (New York 1999) bis zum Kompromiss-Produkt der OECD-Principles of Corporate Governance (April 1999), wobei Letztere unter europäischem und deutschem Mitbestimmungswunsch auch die «stakeholder-Rolle» herausstri-



Peter Nobel

chen. Jetzt hat auch die von der EU eingesetzte High Level Group of Company Law Experts befunden, ein einziger «code of corporate governance» sei zwar nicht anzustreben, da das Unternehmensrecht der 15 Mitgliedsstaaten zu wenig harmonisiert sei; indessen könne Brüssel eine aktive Rolle bei der Koordination einzelstaatlicher Anstrengungen übernehmen (Report on a modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, Brussels, 4 November 2002). Die Schweiz verfügt seit diesem Jahr ja auch über einen «Code of best Practice» und eine verbindliche Transparenz-Richtlinie der SWX.

Die Diskussion beschränkte sich lange, – obwohl ständig neue Berichte erschienen bis zu den Ergebnissen der Deutschen Grundsatzkommission, die praktisch eine Aktienrechtsreform vorschlug –, auf die Fragen von Nützlichkeit und Einrichtung von «audit committees» und von Elementen der dualistischen Struktur, d.h. der Differenzierung von Geschäftsführung, Oberaufsicht und Kontrolle. Erst die Börsenbaisse und an den Tag kommendes Ungenügen, ja von Exzessen und sogar schlichten Betrügereien weiteten die Debatte aus. Gesetzgeberisch mündete das Missvergnügen einstweilen im Sarbanes-Oxley-Act, der auch extraterritoriale Ansprüche stellt, die in Europa auf Widerstand stiessen.

2. Was ist am Recht schief gelaufen?

Ein Gesellschaftsrechtler steht da und möchte gerne Aha-Erlebnisse feiern und sofort sehen, was da schief gelaufen ist. Da hat er aber Mühe. Das Recht hat längst die Wahrung der Interessen der Gesellschaft in guten Treuen und die Gleichbehandlung der Aktionäre ins Zentrum der Aufgaben gestellt (Art. 717 OR); auch das Verantwortlichkeitsrecht war immer scharf gehalten und zwar nicht nur aus Geschäftsführung und Revision, sondern auch bis hin zur Prospekthaftung. Mit der Transparenz ist allerdings manchmal ein unwürdiges Spiel getrieben worden, aber mit der Konzernrechnungslegungspflicht und dann den Voraussetzungen der Börsenkotierung, einschliesslich der damit verbundenen Prospektpflicht und der ad hoc-Publizität, ist viel in Richtung von Marktinformation nach dem Grundsatz der

«True and Fair View» erreicht worden. Dazu kam, dass viele der bedeutenden Gesellschaften bereits nach internationalen Standards (IFRS, d.h. vorher IAS und sogar US-GAAP) Rechnung legten. Die Pflicht zur persönlichen Unterzeichnung der Jahresrechnung durch die Organe gehört im Übrigen bei uns zum bilanzrechtlichen Altbestand (Art. 961 OR).

Blickte man ins Ausland, so waren die Verhältnisse in der EU nicht besser; dort war die 5. Richtlinie zur Angleichung des Gesellschaftsrechtes, die sogenannte Strukturrichtlinie, in Grabenkämpfen für oder gegen Mitbestimmung erstickt worden.

Die Schweiz hat rechtzeitig, wenn auch anfänglich als «lex americana» eine Insidergesetzgebung erlassen und ebenso eine solche gegen Kursmanipulation. Das übers Ganze gesehen vorzügliche und moderne Börsengesetz, das über den europäischen Stand hinausging und etwa mit englischen Anforderungen verglichen werden darf, hat auch Normen zur Offenlegung von Beteiligungen und ein Übernahmerecht gebracht; damit wurden auch die Aktionäre in die Pflicht genommen.

Insgesamt wird man sagen dürfen, und dies auch noch im Lichte der zahlreichen parlamentarischen Vorstösse, die zur Thematik der Corporate Governance ergangen sind, dass ein Rückstand des aktienrechtlichen Organisationsrechtes hier kaum als ursächlich betrachtet werden kann.

3. Was ist es denn?

Im Nachhinein ist man zwar immer klüger, aber eine einigermaßen rationale Analyse bleibt schwierig, besonders im Katzenjammer. Aus juristischer Sicht sollte man vielleicht folgende Thesen diskutieren.

Erstens hat die Hinwendung zur Kapitalmarktorientierung einen der Finanztechnik und den damit verbundenen Akteuren entspringenden Performance-Druck erzeugt; ob dadurch bei der Rechnungslegung auch eine Tendenz zum Vergessen oder zur Anreicherung mit künstlichen Elementen gefördert wurde, sei hier offen gelassen. Zusätzlich war ein Boom des Glaubens an alle möglichen Arten von e-commerce zu verzeichnen, dem die Juristen anfänglich eher ratlos gegenüberstanden. Im Zuge der Ernüchterung haben auch sie aufgeholt.

Dann ist im Aufwärtmarkt der Börsen der 90-er Jahre «M&A» (Merger and Aquisitions) zum Zauberwort geworden, das aber nicht immer optimale Grossenverhältnisse, sondern oft Integrations-, d.h. Verdauungsprobleme schuf. Die kapitalmarktorientierte korporative Privatwirtschaft schien auch auf dem ideologischen Siegeszug zu sein; der Staat wurde eher in den Hintergrund gedrängt und einem Druck der Privatisierung unterworfen. Aus der Lektüre von Adam Smith «Wealth of Nations» und seiner «invisible hand» hat man vergessen, dass das Ganze in einem moralphilosophischen Kontext stand.

In diesem Klima konnte es auch zunehmend schwierig werden, fehlschlagende Strategien rechtzeitig aufzugeben und der Finanzöffentlichkeit einen «Flopp» zu präsentieren; damit wurde die Gefahr eines zu langen, fatalistischen «Weiterwurstelns» heraufbeschworen.

Man darf dazu auch sagen, dass die institutionellen Anleger, sozusagen das soziale Kapital, ihre Rolle mitspielten und hier eher anheizten als bremsten. Aus rechtlicher Sicht bestanden aber in ihrer Governance-Struktur erhebliche Defizite, die Struktur war noch auf «Verwaltung» ausgerichtet und nicht auf eine organisierte, aktive Rolle im Kapitalmarktspiel. Jetzt ist der Gesetzgeber erwacht und möchte hier mit der Versicherungsaufsicht im weiteren Sinne (VAG, BVG, AHV) nachziehen.

Die marktorientierte Aussenwendung kürte auch «Stars», die, von den Medien hochgejubelt, auch die finanziellen Ansprüche von Stars anderer Gebiete (wie Musik und Fussball) stellten und dabei nicht auf genügenden Widerstand stiessen.

Der Bedeutungsgewinn marktmässiger Kapitalbeschaffung wirkte sich auch im Bereiche der kleineren Unternehmen und besonders der neuen im E-Bereich aus, indem Private Equity zu einem besonders von den professionellen Anlegern (Institutionelle und Banken) geförderten Vehikel wurde. Das Recht der KMU war sodann auf den Einzug der Investment Banker schlicht nicht vorbereitet, der aber mit zunehmendem «Rating» von Kreditnehmern noch zunehmen wird.

Allgemein herrschte Euphorie und obwohl «risk disclosure» verlangt und auch gemacht wurde, fehlte es am wirklichen Gefahrenbewusstsein und an der Einsicht, dass Risiken zwar nur eine Eintretenswahrscheinlichkeit haben, aber dann, wenn sie eintreten, voll und ganz kommen. Es wurde auch vergessen, was der Altmeister Wolfhart F. Bürgi an der HSG stets betonte: Die Aktie ist ein aleatorisches Papier. Man liess sich kurzfristig blenden von den Berichten, die die Aktienrendite als derjenigen von Bonds langfristig überlegen erklärten. Entgegen dem Sprichwort, dass man mit Aktien gut essen und mit Bonds gut schlafen könne, wollte man auch mit Aktien gut schlafen.

Die Universitäten haben im Übrigen einiges versäumt. Die Juristen sind zwar mit ihren «juristischen» Problemen geimpft worden, wie es guter Tradition entspricht, aber sie sind zu wenig auf die ökonomischen Verhältnisse, Grundlagen und Vorgänge hin orientiert worden. Das hat dazu geführt, dass in der Wirtschaft Juristen oftmals als Unkenrufer, Problemverursacher und weidlich unerwünschte Bremser betrachtet wurden und nicht mehr als Dialogpartner bei strategischen Entscheiden. Erst nachher rief man sie als technische Vollzugsgehilfen und sie konnten die Aufträge als «Mandatsträger» dann abwickeln, was für sie ökonomisch allerdings nicht schlecht war. Verloren gegangen ist so aber eine Ebene der Wertediskussion.

Was nun?

Eines steht aber fest: Corporate Governance ist wohl eine Organisationsfrage, insbesondere rechtlicher Art, dann aber vor allem auch eine Frage der gesamtgesellschaftlichen Verteilung der erwirtschafteten Werte, aber auch von Mentalität und Ethik. Der Buchstabe des Gesetzes wird hier nicht innovativ wirken, aber seine erfahreneren Interpreten sollten vermehrt gehört werden. Die Mittel des Strafrechtes sind, übers Ganze gesehen, stumpfe Waffen. Sicherlich hat das Strafrecht auch ein Präventivpotential; wenn ein System aber lauthals nach dem Strafrecht rufen muss, hat es bereits versorgt.

Wichtig ist – wie auch in der Wirtschaft wieder zunehmend erkannt –, die Psychologie, d.h. die sozialpsychologischen Kernprozesse (A. Jöhr), zu denen auch das Rechtsbewusstsein gehört. Man muss das, was man eigentlich weiss, auch tun und sich nicht «monetaristisch» verblenden lassen.

* Professor Dr. Peter Nobel ist Extraordinarius für Privat-, Handels- und Wirtschaftsrecht an der Universität St.Gallen und Rechtsanwalt in Zürich.



Ihr kulinarischer Treffpunkt am Marktplatz in St.Gallen

Ob zum Treffen mit Ihren Freunden oder Kommilitoninnen, ob zum kleinen Imbiss oder grossen Mahle, bei uns sind Sie immer willkommen und können sieben Tage in der Woche unsere kreative Küche und südländisches Ambiente geniessen.



Mit Ihrem Studenten-Ausweis erhalten Sie zudem eine Preisreduktion von 10 Prozent!

Ristorante Pizzeria MOLINO
Bohl 1, 9000 St.Gallen, Telefon 071 / 223 45 03
7 Tage in der Woche offen:
Montag bis Donnerstag von 07.00 bis 24.00 Uhr
Freitag und Samstag von 07.00 bis 02.00 Uhr und
Sonntag von 09.00 bis 24.00 Uhr
Durchgehend warme Küche



Bei Interesse wenden Sie sich bitte an:

Bernold Beckenbauer
Ansprechpartner M-Lab Associate Program
Institut für Technologiemanagement, HSG

Telefon: +41 71 228 24 50
Fax: +41 71 228 24 20
E-Mail: bernold.beckenbauer@unisg.ch



Wir freuen uns auf Ihren Anruf

M-Lab Associate Program

Das Associate Program des Mobile and Ubiquitous Computing Lab
von ETH Zürich und Universität St. Gallen (HSG)

November 2002, St. Gallen / Zürich

www.m-lab.ch/associateprogram

Prävention gegen Wirtschaftskriminalität

Corporate Governance («gouverner, c'est prévoir») ist «en vogue». Eigentlich erstaunlich, weil zur Zeit Amerikanismen nicht unbedingt in Mode sind. Bringt dies bahnbrechende neue Erkenntnisse oder ist es – wie so oft in der Beratungsbranche – alter Wein in neuen Schläuchen? Vielleicht ein wenig von beidem.

Von Helmut Hersberger*

Tatsache ist, dass Corporate Governance den Fokus darauf legt, dass die Verantwortung der Unternehmensaufsicht eine andere ist als diejenige des obersten Managements. Es ist aber ebenso klar, dass die Methoden, um eine Unternehmung erfolgreich zu führen, so neu auch wieder nicht sind. Wenn Sie also jetzt von mir völlig neuartige, erfolgversprechende und einfach umzusetzende Massnahmen gegen Wirtschaftskriminalität erwarten, muss ich Sie enttäuschen: Wirtschaftskriminalität ist so alt wie die Menschheit selbst – die Gesetze zu deren Bekämpfung auch – die wichtigsten Massnahmen zur Prävention sind weitgehend bekannt. Aber – und dieses «aber» ist wichtig – Gesellschaft und Wirtschaft in Europa tun sich mit der Umsetzung von Präventionsmassnahmen schwer. Zugegeben, diejenigen Stimmen, die noch vor zehn Jahren im Brustton der Überzeugung behaupteten, Europa habe eben eine ganz andere Moral-Kultur und das Management sei ehrlicher, sind angesichts der Realität verstummt. Die – nicht nur in den USA – auftretende Häufung von Wirtschaftsdelikten hat die letzten Zweifler überzeugt: Wirtschaftskriminalität ist heute ein ernsthaftes gesellschaftliches Problem mit massiven wirtschaftlichen Folgen. Die Frage nach Gründen hierfür ist hochinteressant, es gibt einige Thesen, aber kaum gesicherte Erkenntnisse. Die Tatsachen sind aber bekannt: Korrupte Fussballpräsidenten, Plünderungen von Pensionskassen, ungerechtfertigte Bereicherung durch den CEO, Front-Running-Geschäfte, Insider-Deals, Geldwäscherei und illegale Kartellabsprachen; die Häufung publizierter Problemfälle ist offensichtlich. Wirtschaftskriminalität ist für jedes Unternehmen ein potentiell Grossrisiko, das massiv unterschätzt wird – Wirtschaftskriminalität ist für Firmen nicht nur gefährlich, sondern existenzbedrohend. Wirtschaftsdelikte haben schon verschiedene Unternehmungen innert kurzer Zeit in den Ruin (oder zumindest in die Arme eines Konkurrenten) getrieben. Beispiele wie BCCI, Barings Bank, Flowtex oder Worldcom haben zwar eine hohe Publizität erlangt, stellen aber nur die Spitze eines Eisberges dar.

Die Gründe für den Anstieg der Schäden aus Wirtschaftskriminalität liegen auf der Hand:



Helmut Hersberger

- Wirtschaftliche Zusammenhänge werden immer komplexer, was die Vertuschung von Betrug vereinfacht.
- Einsatz modernster Kommunikationsmittel mit immer schnelleren Transaktionen erleichtern Betrug.
- Das Interne Kontrollsystem (IKS) ist selten präventiv gegen Betrug ausgelegt.
- Im Fall der Entdeckung werden die objektiven Risiken für Betrüger aufgrund des Vollzugsnotstands immer kleiner. Aus den verschiedensten Gründen scheuen Unternehmungen immer noch den Gang an die Öffentlichkeit und regeln Betrugsfälle «unter der Hand»; dies ermutigt Anschlussstäter.

- Reorganisationen, Entlassungen, Führungswechsel, Umstrukturierungen prägen das heutige wirtschaftliche Umfeld. Die hieraus entstehenden Lücken, der Wegfall von Kontrollmechanismen und die Verunsicherung bei den Mitarbeitern bilden einen dankbaren Nährboden für Betrug.
- Grenzüberschreitende Transaktionen (und Betrug ist fast immer grenzüberschreitend) erschweren die Strafverfolgung.
- Die oft bei Verdacht auf Wirtschaftsdelikte beigezogenen Buchprüfer erfüllen die Anforderungen an Unabhängigkeit nicht oder nur ungenügend.

Wer aber soll die beunruhigende Eskalation von Betrug in der Wirtschaft korrigieren? Es gibt leider nach wie vor Leute, die an das Korrektiv des Marktes glauben. Fredmund Malik stellt dies in seiner markanten Art richtig (Manager Magazin vom 20. Aug. 2002): «Der Markt als solcher bewirkt nichts Positives und er vermeidet nicht die Fehler. Er bestraft sie nur – aber erst, wenn sie schon passiert sind und daher eben zu spät.» Notfalls wird ein Unternehmen, das keine oder nur ungenügende Prävention gegen Betrug betreibt, vom Markt eliminiert.

Gouverner, c'est prévoir!

Corporate Governance ist zur Zeit das in der Wirtschaft vermutlich am meisten diskutierte Thema. Verwaltungsräte – nicht erst durch die Entwicklung in den USA (Sarba-



nes-Oxley Act) aufgeschreckt – fragen sich zu Recht, was denn ihre Hauptaufgabe sei. Die Antwort gibt Emile de Girardin bereits anfangs des neunzehnten Jahrhunderts: «Gouverner, c'est prévoir!» Wessen Aufgabe dies ist, darüber lässt die brillante, historische Analyse von Prof. Peter Böckli (zum Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, Der Schweizer Treuhänder 11/2002) keinen Zweifel: «Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für das interne Kontrollsystem und die Compliance».

Wer jetzt glaubt, dass aufgrund dieser Ausgangslage Betrugsprävention an der Spitze der vom Verwaltungsrat geforderten und umgesetzten Massnahmen steht, täuscht sich. Management und Verwaltungsrat liefern einmal mehr den Beweis dafür, dass Betriebswirtschaft nur vermeintlich eine exakte Wissenschaft ist und psychologische (um nicht zu sagen irrationale) Faktoren eine wesentliche Rolle spielen. Weil der Umgang mit Wirtschaftskriminalität komplex, mühsam, unbequem, extrem irritierend, risikoreich, anstrengend und unpopulär ist, werden Sachverhalte beschönigt, Untersuchungen verschleppt oder behindert, Sachverhalte ignoriert, Tatbestände vertuscht und Täter geschont.

Dass sich der oft an kurzfristigen Resultaten gemessene Manager im Tagesgeschäft mit Präventionsmassnahmen schwer tut, ist noch nachvollziehbar: Risikoprävention produziert vor allem einmal Kosten, der Ertrag ist oft schwer messbar. Dass aber die Aufsichtsorgane – in der Schweiz der Verwaltungsrat – Prävention gegen Wirtschaftskriminalität mit wenig Überzeugung angehen, erstaunt schon eher (und wird immer stärker zum Risiko).

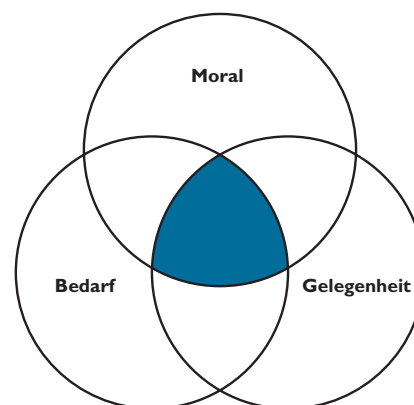
Ebenfalls in der Spezialnummer «Corporate Governance» (Der Schweizer Treuhänder 11/2000) zeigt uns Dr. Max Amstutz am praktischen Beispiel der Firma SGS das typische, aber suboptimale Verhalten einer Unternehmung auf: «Der Verdacht, SGS habe den Vertrag mit Pakistan durch Zahlungen an die damalige Regierungschefin erkaufte... veranlasste uns, einen Code of Ethics einzuführen und periodische Wiederholungskurse mit Compliance Officers durchzuführen. Ferner arbeitet SGS mit Transparency In-

ternational zusammen, der NGO für weltweite Korruptionsbekämpfung.» Dieses Beispiel ist symptomatisch. Ich bin geneigt, dieses Verhalten als das Paradoxon der Prävention gegen Wirtschaftskriminalität zu bezeichnen: Prävention gegen Wirtschaftskriminalität wird nicht zur Verhinderung eines möglichen Problems, sondern meist als Folge eines Schadenereignisses umgesetzt. Zu einem Zeitpunkt also, in dem der mögliche Nutzen bereits entscheidend reduziert ist. Prävention vor dem Schadenfall wäre effizienter – und viel billiger.

Wo entsteht eigentlich Betrug?

Um Prävention gegen Wirtschaftskriminalität zu betreiben, müssen wir uns eingehender mit dem Thema an sich beschäftigen. Meine Bemühungen, in der Literatur eine geeignete Definition zu finden, waren leider nicht sehr erfolgreich. Sogar Günther Kaiser (Kleines Kriminologisches Wörterbuch, 1993), der uns sonst in Sachen Definitionen zur Kriminalität meist weiterhilft, scheint etwas ratlos: In einer (zugegebenermassen aus dem Zusammenhang gerissenen) Definition gibt er uns ein Täterbild, das uns nicht unbedingt weiterhilft: «Die Beschuldigten sind überwiegend männlich, verheiratet und knapp vierzig Jahre alt» (der Zusatz «und Deutsche Staatsangehörige» ist wohl nicht allgemeingültig gemeint).

Ich versuche also lieber, der Entstehung von Wirtschaftskriminalität etwas nachzugehen. Das wohl bedeutendste Verlustrisiko im Bereich Wirtschaftskriminalität für Unternehmungen ist der Grossbetrug, verübt meist durch einen Einzeltäter, seltener durch eine Gruppe von Individuen. Die nachfolgenden Überlegungen zur Entstehung von Betrug gelten, leicht angepasst, auch für andere Formen von Wirtschaftskriminalität.



Wie entsteht Betrug?

Betrug entsteht immer im Schnittpunkt zwischen Moral, Bedarf und Gelegenheit. Der Täter besitzt die **moralischen Voraussetzungen** (kriminelle Energie), hat einen (selten objektiven, aber immer subjektiven) **Bedarf** (zum Beispiel

teure Sammlerleidenschaft, die Lust viel Geld auszugeben, einen Hang zur Selbstdarstellung, etc.) und der (nachmalig) Geschädigte bietet ihm eine günstige **Gelegenheit**.

Moral: Die Mitarbeiter eines Unternehmens halten sich im wesentlichen an die Regeln, die von der Führung glaubwürdig kommuniziert und überzeugend vorgelebt werden. So klar diese Vorgabe zu Zeiten Duttweilers noch war, die neunziger Jahre haben auch hier eine grosse Lücke zwischen dem gesprochenen Wort und der gelebten Tat entstehen lassen. Dies hat Auswirkungen auf das Verhalten auf allen Managementstufen. Die weitverbreitete Meinung, wonach mit Menschenkenntnis ein Betrüger zu erkennen sei, ist falsch. Nach jahrzehntelanger Erfahrung ist mir eines klar geworden: Das einzig zuverlässige Beurteilungskriterium – erst «après coup» erkennbar – ist die alte Weisheit «An ihren Taten könnt ihr sie erkennen» (Neues Testament, Matthäus 7/16).

Bedarf: Die Notwendigkeit eines hohen Einkommens ist zwar nicht immer Bedingung, aber oft auslösender Faktor für Betrug. Spieleleidenschaft, kostspielige Auftritte bei Freunden und Freundinnen, aufwendiger Lebensstil oder teure Hobbys sind wichtige Indikatoren. Betrug wird in weitaus mehr Fällen daran erkannt, wie Geld ausgegeben wird als an der Art, wie es entwendet wird.

Gelegenheit: Der erfolgreichste Ansatz zur Reduktion der Betrugswahrscheinlichkeit ist die konsequente Erschwerung von Gelegenheiten, die Betrugsprävention. Diesbezügliche Massnahmen konzentrieren sich darauf, Gelegenheiten zu reduzieren und die Aufdeckungsmöglichkeiten zu erhöhen. Damit wird Betrug erschwert, das Aufdeckungsrisiko für den Täter wird erhöht und die zu überschreitende Schwelle wird angehoben, d.h. die Prävention wirkt. Wir stellen immer wieder fest, dass oft einfachste Massnahmen nicht konsequent umgesetzt werden. Betrugsprävention ist – professionell gestaltet – eine betriebliche Investition mit gutem Return.

Was umfasst effiziente Betrugsprävention?

Unternehmensethik – einfach, klar kommuniziert und vorgelebt

Wir leben in einer Zeit, in der Leistungs- und Erfolgsorientierung gegen Geldorientierung ausgetauscht wurde. Einige Manager stehen sogar im Verdacht, die eigene Leistung an ihren Gesamtbezügen messen zu wollen. Adolf Ogi hat dies im Referat an der HSG Alumni Konferenz vom 14. Sep. 2002 so formuliert:

«Das grösste Sozialprestige wird in der heutigen Zeit nicht denjenigen entgegengebracht, die Überdurchschnittliches leisten, sondern denjenigen, die sich trotz minimalstem Einsatz den grössten vorstellbaren Luxus leisten können.»

Nur wenn es dem obersten Management gelingt, wieder Leistungsbereitschaft und verantwortungsvolles Handeln

nicht nur glaubwürdig zu kommunizieren, sondern aktiv vorzuleben, entziehen wir der Wirtschaftskriminalität den Nährboden.

Glaubwürdige Kommunikation ethischer Grundsätze, Ausbildung und Einsatz der Internen Revision für Aufdeckung und Bekämpfung, konsequent harte Haltung gegenüber Delinquenten sowie Kooperation mit den Behörden auch dann, wenn dies schmerzhaft Remeduren innerhalb des Unternehmens bedeutet (wie zum Beispiel bei Kartellverstössen), sind bereits ein guter Anfang.

Pre-Employment-Screening

Die weitaus effizienteste Präventionsmassnahme ist es, keinen Betrüger einzustellen. Heutige Assessments stellen (zu Recht) die Beurteilung der Person und deren Fähigkeiten in den Mittelpunkt. Oft werden aber die gemachten Angaben nicht oder zu wenig auf ihren Wahrheitsgehalt überprüft – in Zeiten, wo Universitätsabschlüsse und Doktorwürden im Internet billig zu haben sind – ein risikoreiches Verhalten. Besonders bei Cross-Country CV's ist eine Verifikation gar nicht so einfach (und wird deshalb oft unterlassen); hier gibt es eine professionelle Alternative, die sinnvollerweise extern zugekauft wird.

Selbstdeklaration des Kaders

Das obere Kader wird verpflichtet, jährlich eine aktualisierte Selbstdeklaration abzugeben mit folgenden Angaben:

- Externe Mandate (Verwaltungsräte, Directorship, etc.)
- Beteiligungen an nicht-kotierten Gesellschaften
- Wesentliche Beteiligungen an kotierten Gesellschaften
- Mögliche Interessenkonflikte
- Involvierung in laufende Zivilverfahren
- Involvierung in laufende Strafverfahren (eingereichte Strafanzeigen, etc.)

Diese Deklaration ist Gegenstand einer kurzen Besprechung. Der Vorgesetzte (beim CEO ist dies der Verwaltungsrat!) ist im Bild und weiss gegebenenfalls, wann und wo er eingreifen muss. Falls sich nachträglich herausstellt, dass die Erklärung wesentliche Informationen nicht enthält, hat der Vorgesetzte zumindest etwas in der Hand.

Konsequente Gewaltentrennung

Eines der kostengünstigsten Mittel, um Betrug zu vermeiden, ist nach wie vor die konsequente Aufteilung von Kompetenzen auf verschiedene Mitarbeiter. In der Praxis stellen wir in den meisten Fällen von Betrug unnötige Machtkonzentrationen fest, die den Betrug überhaupt erst ermöglicht haben. Stellen Sie sicher, dass die Gewaltentrennung in Ihrem Unternehmen konsequent umgesetzt wird – vergessen Sie nicht, dass eine Kette immer am schwächsten Glied bricht ...

Systemprüfungen

Besonders in sensitiven Abteilungen (Einkauf, Projektorganisationen, Verkaufsabteilungen für «gefährdete Länder», selten besuchte Tochtergesellschaften, etc.) sind aperiodisch durchgeführte Systemprüfungen sinnvoll. Beim ersten Mal sind konkrete Probleme nicht auszuschliessen (was im Nachhinein den Aufwand rechtfertigt), zudem führt eine saubere Aufarbeitung mit den Verantwortlichen zu einem grossen Präventionseffekt.

Wegen der Sensibilität der erarbeiteten Informationen sowie den professionellen Anforderungen werden solche Prüfungen vorzugsweise durch externe Spezialisten durchgeführt. Wer das bezahlte Know How auch längerfristig für die Unternehmung sichern will, stellt den externen Experten beispielsweise Mitarbeiter der internen Konzernrevision zur Seite, eine Zusammenarbeit, die sich in der Praxis bewährt hat.

Zusammenfassung

Prävention gegen Wirtschaftskriminalität und konsequentes Vorgehen im Ernstfall sind eine der wichtigsten Aufgaben von Corporate Governance. Stellen Sie sich dieser Verantwortung und ziehen Sie gegebenenfalls erfahrene, unabhängige Fachleute bei. Diese Erkenntnis – im angelsächsischen Raum bereits eine Selbstverständlichkeit – beginnt sich auch im deutschsprachigen Raum durchzusetzen. Das objektive Betrugsrisiko nimmt laufend zu – die Deliktsumsätze steigen dramatisch an. Keine sinnvolle Prävention zu betreiben, wäre in einem solchen Umfeld fahrlässig.

Nur mit gezielter Prävention und konsequentem, hartem Vorgehen im konkreten Einzelfall wird es Unternehmungen gelingen, die entsprechende Herausforderung zu bestehen und zu vermeiden, dass durch Betrug die Unternehmung als Ganzes ernsthaft gefährdet wird. Sowohl für die Präventionsarbeit als auch für die Hilfe im Ernstfall sind erfahrene Ermittler beizuziehen, welche die konkrete Risikosituation beurteilen, kritische Regelsysteme sorgfältig analysieren und die nötigen Anpassungen realisieren.

Prävention ist einfacher, erfolgversprechender und billiger als die Bewältigung eines Betrugs. Dies bietet Ihnen als Verwaltungsrat resp. als Aufsichtsrat eine Chance, stellt aber auch eine – nicht delegierbare – Verantwortung dar. Nehmen Sie diese wahr – bevor der Markt Sie bestraft ...

* Helmut Hersberger, lic.oec.HSG (Herbst 1975), ist leitender Partner von ORNA Corporate Integrity AG, Basel, einer Beratungsunternehmung, die unabhängig ist und seit mehr als zehn Jahren Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in Europa im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität unterstützt. Er wird von Behörden und Medien als internationaler Experte für Betrugsbekämpfung beigezogen.

Das Alumni-Magazin der Universität St.Gallen
(bis 1997: «St.Galler Hochschulnachrichten»)

ISSN 1422-5980

5. Jahrgang, Nr. 1/2003

Auflage: 16 000 Exemplare

Erscheinungsweise: alle 3 Monate

Herausgeber:

HSG Alumni und Rektorat
der Universität St.Gallen

Verlagsleitung:

Johannes Kiess

Chefredaktion:

Roger Tinner

Beiträge:

Anna Beck, Helmut Hersberger, Martin Hilb, Andrea Huser, Johannes Kiess, Peter Nobel, Reto Pfändler, Malte Probst, Carola-Isabelle Schütt, Roger Tinner

Titelbild: Regina Kühne

Gestaltung: freicom AG, St.Gallen

Druck: Zollikofer AG, St.Gallen

Redaktion/Anzeigen:

alma

freicom

beziehungsmanagement und kommunikation ag

Schlossstrasse 211

9436 Balgach

Telefon +41 71 726 10 40

Telefax +41 71 726 10 50

E-Mail: alma@freicom.ch

Adressänderungen:

HSG Alumni

Dufourstrasse 50

9000 St.Gallen

Telefon +41 71 224 30 10

Telefax +41 71 224 30 11

E-Mail: alumni@unisg.ch

Anzeigenpreise:

auf Anfrage

Internet:

www.alumni.unisg.ch/alma

UniQuer: Die jung gebliebenen Oldies

Von Andrea Huser

Es ist kurz vor 16.00 Uhr an einem herbstlichen Mittwochnachmittag, draussen ist es kühl und windig. Das Semester an der Universität St.Gallen hat gerade erst begonnen, und Leben kehrt in die Unigebäude zurück. Herumirrende Erstsemesterige suchen die Vorlesungssäle, Studenten in dicken Mänteln rauchen vor den Türen ihre Zigaretten und inmitten des regen Treibens fallen drei Gestalten besonders auf. Studenten oder Professoren? Alle sind sie Studenten an der HSG und Mitglieder des Vereins UniQuer. Antonio Schulthess, der Präsident des Vereins, ist 37 Jahre alt und hat bereits 14 Jahre Berufserfahrung. Norbert Winterberg ist 32 Jahre alt, Vize-Präsident, und gelernter Bauingenieur. Cornelia Koch ist 30 Jahre alt, UniQuer-Mitglied und KV-Absolventin, machte danach jedoch noch die Zweitweg-Matura.

Die Grufti-Party

UniQuer ist ein Verein für Studierende mit Erstausbildung, mindestens 5-jähriger Berufserfahrung oder einem Alter von mindestens 25 Jahren. Er zählt rund 65 Mitglieder, gut die Hälfte davon sind Frauen. Der Verein wurde vor einem Jahr unter speziellen Voraussetzungen gegründet.

An einem gewöhnlichen Dienstag sassen Antonio Schulthess und Norbert Winterberg in der Cafeteria des Neubaus, wie schon oft. Irgendwann kamen sie darauf, dass am folgenden Abend eine Erstsemester-Party stattfinden sollte. Sie würden sich wie an allen «Uniparties» wieder einmal alt vorkommen. Also beschlossen sie, eine Grufti-Party zu organisieren, damit auch die älteren Semester mal unter sich sein könnten. Aus der Partyidee entstand der



Norbert Winterberg, Cornelia Koch, Antonio Schulthess.

STUDENTISCHE INITIATIVEN IM PORTRÄT

Urgedanke von UniQuer, die Party selbst blieb ein Projekt, der Verein wurde im vergangenen Jahr gegründet.

Geplant waren einige Treffen, um Erfahrungen auszutauschen und andere «Quereinsteiger» kennenzulernen. Aber dass ein Verein mit Struktur und Statuten entstehen würde, hätten sie sich nicht erträumt.

Einer für alle, alle für einen

Der Grundgedanke ist, die Zusammengehörigkeit zu zeigen, sich gegenseitig beim Erreichen des gemeinsamen Ziels zu helfen. Quereinsteiger haben es nicht einfach an der HSG. «Es kostet viel Zeit, bis man an die nötigen Informationen kommt, und diese Zeit ist eigentlich gar nicht vorhanden», erzählt Antonio Schulthess. Rasch werden hohe Leistungen gefordert. Wären das nötige Umfeld, die richtigen Ansprechpartner vorhanden, könnte viel Zeit gespart werden. Eine Organisation nach dem Motto «Alle für einen, einer für alle» sei gefragt.

«Wir wollen den Verein soweit bringen, dass ein Blick in die Datenbank oder ein Telefonanruf genügen, um die richtigen Unterlagen und Informationen beisammen zu haben», erklärt Norbert Winterberg. Doch es wird noch einige Zeit dauern, bis die interne Organisation aufgebaut ist.

Extern will der Verein ein Netzwerk zu verschiedenen Unternehmen aufbauen. Dies soll unter anderem den beruflichen Wiedereinstieg von Mitgliedern aktiv unterstützen. Ausserdem soll es ihnen während dem Studium zukünftig ermöglichen, mittels mit dem Studium verbundenen Projekten Credit Points bei einer Partnerfirma zu sammeln.

Eine andere Art Luxus

Bauingenieure, Lehrerinnen, Ärzte, Physiker, Biologen, Chemiker, Mechaniker, Mathematiker – alle trifft man sie im Verein UniQuer an. Einige sind verheiratet und haben Kinder, andere sind ledig und wohnen in einer WG.

Der wohl grösste Unterschied zu anderen Uni-Vereinen ist der, dass die UniQuerler zu 100 Prozent wissen, warum sie an der HSG sind. «Mit 19, frisch nach der Matura, hätte ich nicht gewusst, was ich hier verloren habe», sagt Antonio Schulthess.

Mit gesammelter Berufserfahrung erscheint das ganze Studium nicht so abstrakt, man kann mit konkreten Beispielen aus der Praxis vergleichen. Die Allgemeinbildung ist breiter, und die Maschen im Netz werden enger. Der umgekehrte Weg vom Beruf ins Studium hat wie alles Vor- und Nachteile. Die Abhängigkeit vom Geld, vom monatlichen Einkommen wird plötzlich spürbar. Auf Luxus muss verzichtet werden, denn der grösste Luxus, den man sich leistet, ist das Studium. Die Wohnung wird aufgegeben, man zieht in eine WG um, das Auto wird verkauft.

«Auch der Lebensstil ist im Vergleich zu anderen Studenten anders», bemerkt Cornelia Koch. Mit dem Alter vergeht auch die Lust, jeden Abend auszugehen, man wird ruhiger. So ist der Umgang mit jüngeren Studenten eine Bereicherung, man bleibt jung. «Schlussendlich spielt das Alter keine Rolle. Was zählt ist, der Mensch, mit seinen Ecken und Kanten. Und so bin ich auch bereit, bei einem deutlich Jüngeren in die Firma einzusteigen, sofern das Zwischenmenschliche stimmt,» erzählt Antonio Schulthess.

Nie ausgelernt

Das Studium wird selbst finanziert, und daher erlaubt man sich keine Nachlässigkeit. Der vorhandene Druck spornt zusätzlich an. «Irgendwann macht man sich gar keine Gedanken mehr darüber, dass man wieder lernen muss; es wird Routine», erzählt Norbert Winterberg. Quereinsteiger geniessen an der Universität im Allgemeinen Anerkennung. Von jüngeren Mitstudierenden oder auch ehemaligen Berufskollegen werden sie teilweise auch als etwas «verrückt» betrachtet. Sicher ist ihnen jedenfalls die aktive Unterstützung durch die Universitätsleitung, was sich schon bei der Vereinsgründung zeigte.

«Mein ganzes Leben den gleichen Beruf auszuüben, ist für mich unvorstellbar», meint Cornelia Koch. Die Universität St.Gallen bietet da ideale Möglichkeiten, sie ist vielfältig. Auch ermöglicht sie Quereinsteigern einen vergleichsweise schnellen Studienabschluss, was wiederum wegen der Selbstfinanzierung ein wichtiger Punkt ist.

Es gibt mehrere Gründe für ein spätes Studium. Einige wollen sich neue Perspektiven eröffnen, andere machen es für sich selber, aus Lust etwas Neues zu erlernen.

«Den Luxus eines späten Studiums werden sich immer mehr Leute leisten. Es ist ein Trend in der heutigen Gesellschaft, der anhalten wird. Die Anforderungen der Berufswelt und die eigenen Ansprüche steigen. Man hat nie ausgelernt im Leben,» hält Antonio Schulthess fest.



Kontakt: www.uniquer.ch, vorstand@uniquer.ch

Aktuelle Bücher von Dozierenden der Universität St.Gallen

Produkte und Destinationen zu managen und das Wissen über die Wissensarbeit sind die Themen von neuen Büchern von Dozierenden der HSG. «alma» arbeitet bei den Besprechungen mit getAbstract.com, einem von Alumni der HSG gegründeten Unternehmen, zusammen. Die vollständigen Abstracts und weitere Zusammenfassungen aus der Wirtschafts- und Managementliteratur finden Sie auf www.getabstract.com.

Management von Destinationen

Von Thomas Bieger, erschienen bei Oldenbourg, 365 Seiten

Es reicht heute längst nicht mehr, einfach ein prachtvolles Hotel in eine attraktive Landschaft zu stellen. Wer im verschärften Wettbewerb künftig touristische Erfolge verbuchen will, muss schon einiges mehr zu bieten haben: vernetztes Denken und Handeln nämlich. Der vorliegende Titel liefert dazu das nötige Hintergrundwissen. Ausführlich vermittelt Thomas Bieger die Grundsätze und Ziele für das Management von Destinationen. Destinationen im Tourismus müssen als Wettbewerbseinheiten gesehen werden. In diesen «virtuellen Unternehmen» ist der Fremdenverkehr zu organisieren. Probleme gibt es dabei häufig in der kooperativen Erfüllung der Aufgaben und nicht zuletzt auch in der Finanzierung. Die komplexe Materie wird im Buch durch zahlreiche Abbildungen und Tabellen anschaulich gemacht. Thomas Bieger ist Ordinarius für BWL, Schwerpunkt Tourismuswirtschaft, und geschäftsführender Direktor des Instituts für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus.

getAbstract.com hält es für ein wichtiges Grundlagenwerk, das Praktiker und Studierende gleichermaßen lesen sollten, aus dem aber auch politische Entscheidungsträger ihren Nutzen ziehen können.

Rating (bester Wert 10)

Gesamt 7, Umsetzbarkeit 7, Innovationsgrad 8, Stil: 6

Corporate University

Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter mit E-Learning erfolgreich weiterbilden

Von Peter Glotz und Sabine Seufert, erschienen bei Huber, 251 Seiten

So wenig die Matura heute noch eine Reifeprüfung ist, so wenig ist ein Hochschulabschluss ein Garant für Erfolg im Berufsleben. Entweder haben die Erfordernisse des Jobs wenig mit den Studieninhalten gemein oder aber das Studienwissen ist zehn Jahre später schon veraltet – oder noch früher. Hochschulen verstehen sich nicht als Ort, das Wissen von Berufstätigen aufzufrischen. Diese Aufgabe übernehmen die Unternehmen selbst. Was früher «innerbetriebliche Weiterbildung» hiess, wird heute zur «Corporate University» aufgewertet. Peter Glotz, seit 2000 Direktor am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St.Gallen, und Sabine Seufert, Leiterin des Nachdiplom-Studiengangs Executive MBA am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement, setzen in diesem Sammelband zwei Schwerpunkte: einen technischen, durch Anregungen für die Ausgestaltung von Corporate Universities, und einen politischen, indem die traditionellen Universitäten auf dieses lukrative Potenzial aufmerksam gemacht werden sollen.

Weil das Buch eindeutig eine strategische Dimension hat, empfiehlt es getAbstract.com sowohl Personalmanagern als auch dem Topmanagement.

Rating (bester Wert 10)

Gesamt 8, Umsetzbarkeit 8, Innovationsgrad 9, Stil 7



Produktkomplexität managen

Strategien – Methoden - Tools

Von Günther Schuh und Urs Schwenk, erschienen bei Hanser, 262 Seiten

Das Schlagwort «Individualisierung» gilt nicht nur für die Dienstleistungsbranche. Auch das produzierende Unternehmen muss eine grosse Produkt- und Variantenpalette anbieten. Günther Schuh, Extraordinarius für Produktionsmanagement an der Universität St.Gallen, und Urs Schwenk, SIG Pack Systems AG, beleuchten alle Phasen der Variantenentstehung und des Komplexitätsmanagements. Nicht einzusehen ist, dass ein Buch über Komplexitätsmanagement kompliziert geschrieben sein muss. Die Autoren sträuben sich hartnäckig dagegen, plausible und praxisorientierte Beispiele zu geben. Hilfreich sind etliche Grafiken und Schaubilder und die beigelegte CD-ROM, denn die Demo-Version einer Komplexitätsmanagement-Software ergänzt die Themen des Buches hervorragend.

getAbstract.com empfiehlt dieses Buch allen Produktentwicklern und Managern, die einer profitablen Produktionsplanung auf die Spur kommen wollen.

Rating (bester Wert 10)

Gesamt 6, Umsetzbarkeit 7, Innovationsgrad 7, Stil 6

Nach dem Studium immer am Ball geblieben

Ein BWL-Studium lässt die meisten beruflichen Möglichkeiten offen. So einfach lautet die Begründung von Thomas Seghezzi, wenn man ihn nach dem Grund der Studienwahl fragt. Sein Lebenslauf ist ein markantes Beispiel für diese Vielzahl der Möglichkeiten.

Von Reto Pfändler

Das Leben bietet viele Möglichkeiten. Man muss sie nur nutzen. Wenn Thomas Seghezzi heute auf die Zeit seit seinem Studienabschluss an der Universität zurückblickt, dann bietet sich ein ganzes Potpourri an genutzten Möglichkeiten. Seit bald zwei Jahren ist der 40 Jahre alte Thomas Seghezzi bei der Union of European Football Associations – besser bekannt unter dem Kürzel UEFA – tätig. In der Funktion als Senior Manager Human Resources trägt er die Gesamtverantwortung für 185 UEFA-Beschäftigte am Hauptsitz in Nyon.



Thomas Seghezzi
Senior Manager Human
Resources bei der UEFA

Dem Sport verbunden

In den letzten Jahren wandelte sich die UEFA erheblich. Sie trägt mehr Wettbewerbe und Spiele aus, engagiert sich in umfassenden Entwicklungsprojekten und sieht sich einem sich verändernden rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfeld ausgesetzt. Anpassungen in der Organisation und der Infrastruktur wurden durchgeführt. Im Bereich Human Resources setzte Seghezzi ein Schwergewicht auf die Entwicklung und Einführung einer kohärenten Personalpolitik. Die Einführung eines kompetenz-basierten Salärsystems, eines Bonussystems und eines neuen Ausbildungskonzepts bezeichnet er als Meilensteine der jüngsten Vergangenheit. Als besondere Herausforderung betrachtet er die Mitwirkung an einem Change-Projekt.

Durch den Hochschulsport entstand schon während des Studiums eine besondere Bindung zum Fussball und auch zum Handball. Heute ist der Fussball auf höchster Ebene sein Beruf. Der Handball blieb aber ein Hobby. Thomas Seghezzi ist Mitglied im Handballclub Helvetia in Genf. Er engagiert sich bei Bedarf als Spieler, aber auch als Vereinskassier. Dass Vereine wichtige Bestandteile einer Gesellschaft sind, erlebte er ebenfalls schon in der Studienzeit. So war Thomas Seghezzi Gründungsmitglied und erster Präsident des Festvereins an der HSG. Während des Studiums wirkte er zudem im Komitee International der Studentenschaft sowie im Studententheater mit.

Vielseitigkeit als Markenzeichen

Nach der Matura am Liechtensteinischen Gymnasium in Schaan war sich Seghezzi nicht ganz im Klaren über seine weitere berufliche Karriere. Den Entschluss, Betriebswirtschaft zu studieren, fasste er, weil dieses Studium eine Vielzahl von beruflichen Möglichkeiten offen lässt. Die HSG wählte Seghezzi, weil sie die einzige Universität war – neben Bern – die den Studiengang «Fremdenverkehr und Verkehrswirtschaft» anbot. Die Studienzeit selber zwischen 1982 und 1986 erlebte er als einen ständigen Balanceakt zwischen den Vorlesungen am Tag und dem gesellschaftlichen Leben am Abend. Ausserhalb der Semesterzeiten habe es jeweils gegolten, die Prüfungen vorzubereiten und auch das

Verpasste wieder nachzuholen. Gerne erinnert sich Thomas Seghezzi an die Internationalität der Universität St. Gallen. Und auch deren Kleinheit betrachtet er als Vorzug. «Man kannte sich einfach auf dem Campus», sagte er weiter. Über allem habe aber leider auch eine gewisse Arroganz geherrscht. Von den damaligen Studienkollegen blieb ihm vor allem Fredy Gsteiger in Erinnerung. Mit dem späteren Chefredaktor der Weltwoche wohnte Seghezzi in der gleichen Wohngemeinschaft zusammen. «Auch heute sind wir noch gute Freunde.»

Ziel umgesetzt

Heute pflegt Thomas Seghezzi eine sehr lose Beziehung zur HSG. Es seien eher die Kontakte mit den ehemaligen Mitstudierenden als eine Verbindung zur Institution selber. Im Rückblick erinnert er sich an die Unmengen von Konzepten, Schemen, Diagrammen und Würfeln, die für Prüfungen auswendig gelernt werden mussten. Dieses Gelernte blieb allerdings nicht nachhaltig haften. Umso mehr profitiert er noch jetzt von der Art und Weise, wie Situationen zu betrachten seien und wie Schwierigkeiten bewältigt werden könnten.

EHEMALIGE IM PORTRÄT

Besonders freut sich Seghezzi, dass er seine Berufsziele aus dem Studium umsetzen konnte. «Ich wollte in den zehn Jahren nach dem Studium möglichst viel ausprobieren», sagt er. Sein Lebenslauf ist ein deutlicher Beleg für das Erreichen dieses Ziels. Nach dem Studium war er Direktionsassistent am internationalen Institut Montana auf dem Zugerberg. Danach folgte ein Lehrpensum an der schweizerischen Drogistenfachschule in Neuenburg. In den Bereich Human Resources stieg er erstmals Ende der achtziger Jahre bei den FFA Flugzeugwerken Altenrhein AG ein. Als Assistent des Personaldirektors übernahm er die Verantwortung für verschiedene Projekte.

Kindheitstraum erfüllt

Die FFA verliess Thomas Seghezzi, weil er die Möglichkeit erhielt, einen Kindheitstraum zu realisieren. Der Zirkus Stey bot ihm an, eine Saison lang als Direktionsassistent tätig zu sein. Während dieser Saison betreute er die Pressearbeit, führte PR-Aktionen durch, war für den Verkauf zuständig und führte die EDV ein. Die nächste Station waren die Olma Messen. Als Veranstaltungsleiter war Thomas Seghezzi verantwortlich für verschiedene Eigen- und Gastmessen in St.Gallen.

Nach der Zeit bei der Olma folgte die beruflich bisher längste Sequenz: Ab Ende 1993 bis Ende 1999 war Thomas Seghezzi für das Internationale Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) in Genf engagiert. «Ich nutzte Ende 1993 die Gele-

genheit, mein lange gehegtes Interesse an einem humanitären Einsatz zu verwirklichen.» Zwischen 1993 und 1996 absolvierte er für das IKRK Missionen als Delegierter, Koordinator und Leiter eines Büros im Balkan, in Afrika und im Nordkaukasus. Ab August 1996 übernahm er das Amt des Leiters Aus- und Weiterbildung in der Hilfsgüter-Division. In diesem Bereich war er an internen Restrukturierungsprojekten beteiligt und für die Organisation des Kurswesens verantwortlich. Im Oktober 1998 übernahm er die Personalverantwortung für das Health-, Relief- und Logistikpersonal (450 Personen). Um sein Wissen in den Human Resources weiter vertiefen zu können, wechselte Seghezzi im Frühling 2000 zur UEFA.

Keine Zeit für Langeweile

Neben seinen beruflichen Engagements bildete sich Thomas Seghezzi regelmässig weiter. So schloss er diesen Sommer den Schweizerischen Kurs für Personalmanagement ab. Im gleichen Bereich machte er früher eine Zusatzausbildung an der Universität Genf. Dazu kommt ein Lehrgang, den er als Ausbildner mit eidgenössischem Diplom abschloss.

Reisen gibt Seghezzi als ein erklärtes Hobby an. Mehrere Auslandsaufenthalte nutzte er, um Französisch und Italienisch zu lernen. So besuchte er in den vergangenen Jahren einige mehrwöchige Sprachkurse in Pisa, Florenz und Neapel. In der gleichen Zeit führten ihn mehrere Privatreisen nach St. Petersburg, Moskau und bis nach Sibirien. Schon in den achtziger Jahren sammelte Seghezzi Erfahrungen im Ausland. Dazu gehört beispielsweise ein mehrmonatiges Praktikum in einem Warschauer Hotel während des Studiums.

In seiner spärlichen Freizeit hat er neben dem Hobby Handball auch die Musse, sich kulturell zu engagieren. Thomas Seghezzi spielt das Piano in einem Jazz-Atelier in Genf. Wer sich nun fragt, wie er all seine beruflichen und privaten Aktivitäten unter einen Hut bringt, der sei auf ein weiteres Hobby verwiesen: Thomas Seghezzi jongliert leidenschaftlich gern. So lebt ein Kindheitstraum weiter.



Am letzten Studientag zog Thomas Seghezzi musizierend durch die Hörsäle.

Wertschöpfung im Sucher der Einwegkamera

Wo machen wir das Bild? «Du kennst dich hier aus», sagt Armin Chodzinski zu Claus Noppeney. Dieser zögert nicht einmal kurz: «Auf der Treppe.» Die Treppe ist der Bilderort schlechthin an der Universität St.Gallen. Die Wahl ist gut und bewusst. Noppeney und Chodzinski haben sich mit ihrem Unternehmen CNC dem Visuellen im Management verschrieben.

Von Reto Pfändler

«Halten Sie es passant mit einer Einwegkamera das Visuelle im Management Ihrer Organisation fest.» So lautete der Auftrag, den Teilnehmende einer Leadership-Session am ISC 2002 fassten. Bisher sind über 30 Kameras zurückgekommen. Noppeney und Chodzinski sind zufrieden – mit dem Rücklauf und auch mit den Bildern. Die Bilder werden nach und nach in einem visuellen Archiv zusammengefasst. Ziel des Archivs ist es, dem Visuellen im Management auf die Spur zu kommen, vielleicht sogar eine Typologie des Bildhaften zu entwickeln. Als Gegenleistung für die eingesandte Kamera erhält jeder Teilnehmer der sogenannten «expedition-01» eine CD-Rom des Archivs, die mehr noch als ein einfaches Clubgut dialogische Forschung initiiert.

Unterschiede produktiv machen

Chodzinski & Noppeney Consulting (CNC) wird von zwei Fachleuten unterschiedlicher Prägung getragen. «Wir wollen in der Beratung unsere jeweiligen Profile produktiv machen», so der Wirtschaftler Noppeney. «Visual-Management begreift Unternehmen als Bild. Wie können Organisationen in und mit der Bilderflut handeln?», fragt Chodzinski.

Chodzinski studierte Freie Kunst und Geschichte in Braunschweig. Für seine Arbeiten erhielt er Preise und Stipendien, nahm an internationalen Ausstellungen teil. Ihn folgte ein Engagement bei einem Handelsunternehmen. Innerhalb von sechs Monaten avancierte der «Künstler» durch seine konsequenten Bildwahrnehmung zum Projektmanager. Seit 1998 ist er im Management und Consulting tätig.

Der 34 Jahre alte Claus Noppeney schloss in allgemeiner Volkswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen ab, studierte im MBA-Programm der Fuqua School of Business und forschte mit einem Stipendium des Nationalfonds in Harvard. Der Ökonom erhielt mehrere Auszeichnungen: u.a. den Amicitia- und den Peter-Wehrhahn Preis. Während seiner Zeit in einer internationalen Beratung bemerkte er, welchen zentralen Stellenwert Bilder im Management einnehmen.



Claus Noppeney und Armin Chodzinski (rechts).

In ihrer Tätigkeit als Berater decken Noppeney und Chodzinski gerade wegen ihrer unterschiedlichen Werdegänge verschiedenste Aspekte ab. 80 Prozent klassische Beratungstools ergänzt um 20 Prozent Neues, aber immer aus dem Blickwinkel des Bildes. Die Bilder dominieren zwar nicht, sind aber als übergeordnete Elemente unabdingbar. Konkret seien sie in drei Bereichen tätig, sagt Noppeney: Beratungsmandate für Unternehmen und Institutionen in den Bereichen Strategie-, Organisations-, Kulturent-

START UP

wicklung; Trainings und Seminare zum Thema Bildkompetenz und zu den Grundlagen des Visual Management wie beispielsweise am ISC; praxisorientierte Forschung wie beispielsweise «expedition-01».

Bilderflut

Die Wahrnehmung der Menschen wird von Bildern geprägt. Seien das die einstürzenden Twin Towers, der TV-Krieg im Irak oder der mit Charts beschleunigte Aufstieg und Zusammenbruch der New Economy. Gerade das letzte Beispiel sei sehr aussagekräftig, sagt Noppene. Die New Economy präsentierte pfiffige Ideen in einer überzeugenden Form. Diese Form – genauer die Bilder – hätten den Ausschlag für Engagements gegeben. Virtuose Bilder trafen auf unkritische Betrachter. Am Ende aber scheiterten die Bilder an der Realität. In der Zwischenzeit seien grosse Summen bewegt und schliesslich vernichtet worden.

Hier setze CNC an, führt Chodzinski aus. Er spricht von einem visuellen Analphabetismus, der die Kommunikationskanäle in Unternehmen zu verstopfen droht. Mit Visual Management stelle sich die Frage: Wo spielen Bilder eine Rolle? Vielleicht müsse man auch umgekehrt fragen: Wo spielen sie keine Rolle mehr? Die wirtschaftliche Tätigkeit wird von Tabellen, Diagrammen, Schaubildern und Grafiken geprägt. Diese Bilder treten an die Stelle von längeren Texten. Illustrative Präsentationen mit wenigen Kernaussa-

gen werden zu Entscheidungsvorlagen. Noppene und Chodzinski schätzen, dass beispielsweise weltweit rund 30 Millionen PowerPoint-Präsentationen erstellt werden – jeden Tag.

Wertschöpfung sichtbar machen

«Wer in der Lage ist, Bilder wahrzunehmen und zu verstehen, kann Strukturen erkennen. Und wer sie erkennt, kann sie auch verändern.» Diese Fähigkeit sei unabdingbar, um Unternehmen wirksam führen zu können, so Noppene. Gerade am Beispiel von Visionen und Leitbildern eines Unternehmens zeige sich, inwieweit Bildkompetenz bereits gelebte Praxis sei. Sowohl die Rezeption als auch die Produktion von Bildern hat einen praktischen Nutzen. Beispielsweise beschleunigt und verwesentlich sie Entscheidungsprozesse.

«Wie sieht heute die Wertschöpfung aus?», fragt Armin Chodzinski und gibt gleich die Antwort: «Die Wertschöpfung entmaterialisiert sich in der heutigen Wissensgesellschaft und wird unsichtbar. Wertschöpfung entzieht sich sinnlicher Erfahrung, die in einer lärmigen Produktionshalle immerhin gemacht werden konnte. Datenübertragung, klickende Tastaturen und flimmernde Bildschirme schaffen Werte. Visual Management ist eine gute Möglichkeit, um diese nicht mehr erfahrbare Wertschöpfung, die so genannten hidden values, sicht- und spürbar zu machen.»



Expedition-01 an der HSG gestartet.

Expedition-01

Gemeinsam mit Praktikern aus Unternehmen versucht Expedition-01, ein visuelles Archiv aufzubauen. Mit einer Einwegkamera soll das persönliche Arbeitsumfeld auf das Visuelle hin untersucht werden. «Wenn es uns gelingt, auch nur 5 Minuten über unser Verhältnis zu den Dingen nachzudenken, so ist das ein sehr grosser Gewinn!» sagt Chodzinski. Im Vorbeigehen entstehen so Fotografien, die möglichst auf Gesichter oder erkennbare Personen verzichten. Auch gestellte oder inszenierte Bilder gilt es zu vermeiden. Innerhalb des visuellen Archivs werden die Fotografien alsdann komplett anonymisiert. Eventuell aufgenommene Logos oder andere firmenbezogene Kennzeichen werden deshalb unkenntlich gemacht. Der sogenannte «Arbeitsauftrag» liegt im Internet zum Download bereit. Im kommenden Frühjahr soll ein erster Zwischenbericht in Form einer CD-Rom vorgestellt werden. Die expedition-01 läuft zunächst bis Dezember 2003. CNC hofft bis dahin ein umfangreiches Archiv aufgebaut zu haben. Das ambitionierte Ziel liegt bei 200 Kameras. Mal sehen ...

Mehr Informationen unter www.c-n-c.biz.

Suche nach Alumnae und Alumni aus Skandinavien, den Niederlanden und Österreich

Von Carola-Isabelle Schütt

Mit Freude blicken wir auf unsere jährlich anwachsende Clublandschaft, die sich über nationale Grenzen weltweit ausdehnt und durch ihr umfangreiches, vielfältiges Angebot an Events integraler Bestandteil des Vereinslebens geworden ist.

Insgesamt existieren mittlerweile weltweit 35 HSG Alumni Clubs (Stand 2002). Sie haben teils regionalen Charakter, teils sind sie aus studentischen Vereinen oder studienbezogenen Interessenverbänden hervorgegangen, in denen die HSG Alumnae und Alumni während ihrer Studienzeit engagiert waren. Mit ihren regelmässigen clubspezifischen Veranstaltungen fördern und verdichten die Clubs das weltweite Netzwerk der HSG-Community.

Anzahl der aktiven Clubs:	Anzahl der Veranstaltungen:
• im Jahr 1999: 16	• im Jahr 1999: 52
• im Jahr 2000: 25	• im Jahr 2000: 92
• im Jahr 2001: 35	• im Jahr 2001: 143

Besonderes Charakteristikum der HSG Alumni-Clublandschaft ist ihre ausgeprägte Internationalität. So befinden sich insgesamt 16 der 35 Clubs ausserhalb der Schweiz. In den USA sind mittlerweile drei Clubs aus der Taufe gehoben worden – in New York, Boston und Chicago. Diesen Trend der Internationalisierung und Dezentralisierung unseres Beziehungsnetzwerkes möchten wir weiter fördern.

Insgesamt 238 HSG-Ehemalige sind gebürtige Österreicher; 180 stammen aus Norwegen, 92 aus den Niederlanden sowie 43 aus Schweden. Sie haben ihr Studium also ausserhalb ihres Heimatlandes in der Ostschweiz absolviert, um danach mit frischen Management-Ideen in die Berufswelt zu starten, und das an allen Orten und in allen Winkeln der Welt. Bei so viel gelebter Mobilität ist es nicht verwunderlich, dass der direkte Kontakt zu ehemaligen Mitstudierenden sowie Studienkollegen desselben Heimatlandes leicht verloren geht.

Erstaunlicherweise existiert bis heute kein uns bekannter HSG Club in Österreich, Norwegen, Schweden oder den Niederlanden. Dieses verwundert, da nicht weniger als 106 HSG Alumnae und Alumni allein in der norwegischen Hauptstadt Oslo wohnen und 62 im österreichischen Wien zuhause sind, um nur einige wenige Beispiele zu nennen. Ein HSG Alumni Club weckt nicht nur nostalgische Studi-

enerinnerungen aus dem Winterschlaf, sondern ist auch eine wichtige Kontaktadresse für neu hinzugezogene Alumnae und Alumni, die sich schnell an einem neuen Wohn- und Arbeitsort einleben möchten und darum für eine erste Integrationshilfe durch ein lokales Clubnetzwerk dankbar sind. Wir möchten unsere skandinavischen, niederländischen sowie österreichischen HSG Alumnae und Alumni von Herzen dazu animieren, einen lokalen HSG Alumni Club in ihrem Heimatland zu gründen. Selbstverständlich stehen wir mit Rat und Tat zur Seite.

Ist erst einmal ein HSG Alumni Club aus der Taufe gehoben, so dauert es erfahrungsgemäss nicht lange, bis das Clubleben blüht. Auf diese Weise können auch verloren gegangene «Schäfchen» schneller wiedergefunden werden. Nicht zuletzt dürfte durch lokale Kontaktintensivierung unter den HSG-Ehemaligen die Wahrscheinlichkeit erheblich sinken, als «vermisst» gemeldet zu werden und in den Tiefen der HSG Alumni-Datenbank bis auf weiteres vorläufig unbemerkt zu verschwinden.

Ein solches Schicksal haben die unten aufgeführten Alumnae und Alumni erfahren müssen. Wir möchten Sie, liebe Leserinnen und Leser, herzlichst bitten, uns bei der nicht selten zeitaufwendigen und manchmal auch erfolglosen Suche nach unseren Vermissten behilflich zu sein. Wir bedanken uns schon jetzt für Ihre tatkräftige Unterstützung!

• **Aus den Niederlanden suchen wir:**

Stan Brenninkmeyer	Herbst 1980
Abram Doedijns	Herbst 1989
Bart-Jan Kimman	Herbst 1979
Jan Lensveld	Frühjahr 1984

• **Aus Norwegen suchen wir:**

Arne Dag Andersen	Frühjahr 1968
Alv P. Lauvstad	Frühjahr 1975
Knut Midtbø	Frühjahr 1987

• **Aus Österreich suchen wir:**

Oswald Haemmerle	Herbst 1975
Josef Huber	Frühjahr 1979
Anton C. Moser	Herbst 1973
Martin Schiechl	Frühjahr 1991

• **Aus Schweden gelten als vermisst:**

Catrin Lehmann	Frühjahr 1995
Bo V.A. Rasmussen	Frühjahr 1964

NDU-Absolvent in SUISA-Direktion

Kurt Auer, Mitglied der Geschäftsleitung der SUISA, Direktor für den Bereich Dokumentation und Logistik, absolvierte den ersten Kurs des Nach-Diplomstudiums in Unternehmungsführung in St.Gallen. Ein Porträt.

Von Anna Beck

SUISA steht für die Schweizerische Gesellschaft für die Rechte der Urheber musikalischer Werke (von «SUISse Auteurs»). Diese private Genossenschaft der Komponisten, Textautoren und Verleger hat die Aufgabe, die Rechte, die ihr von Urhebern und Verlegern abgetreten wurden, in der Schweiz und in Liechtenstein kollektiv wahrzunehmen. Die SUISA steht unter der Aufsicht des Bundes.

Kurt Auer erzählt: Besonders im beruflichen Alltag sind wir oft Konflikten, besser gesagt Gegenpositionen, ausgesetzt. Deshalb versuche ich mich in die Position des Gegenübers zu versetzen, mich zu fragen, was die andere Seite wohl will. Ich erinnere mich an Prof. Delhees. Die SUISA bewegt sich auf der Schnittstelle zwischen den Urhebern, den Rechtsinhabern und den Nutzern von Musik, den Kunden. An der Stelle der Urheber und Verleger verhandelt die SUISA mit den Betreibern von Sendern, Kabelnetzen, Discotheken sowie mit Konzertveranstaltern und Schallplatten-Produzenten etc., um die ihr anvertrauten Rechte zu verwerten. Wie nützlich, wenn unsere Verhandlungsseite sich in die Lage der Gegenseite, in die der Tarifpartner, versetzen kann.

Ich bin für den Bereich Dokumentation und Logistik zuständig. Wir verfügen über Datenbanken mit Informationen von über mehr als 17 000 Mitgliedern und Auftraggebern der SUISA. Gleichzeitig führt die SUISA im Auftrag ihrer Dachorganisation CISAC (Confédération Internationale des Sociétés des Auteurs et Compositeurs) das Weltverzeichnis aller Urheber und Verleger im Umfang von zurzeit mehr als zwei Millionen Eintragungen. Ebenfalls in Datenbanken sind bei uns über neun Millionen Musikwerke dokumentiert. Ferner zeichnen wir Informationen auf, die festhalten, was, wann und wo gesendet oder aufgeführt wurde. Zu unseren 50 000 bis 60 000 Kunden pro Jahr zählen Radio- und Fernsehstationen, Tonträgerhersteller oder Veranstalter von Konzerten, und Tanz- und Unterhaltungsanlässen. Ganz konkret: für das Fest vom 7. März 2003 «15 Jahre – und kein bisschen müde!» muss sich der EMBA-Vorstand als Veranstalter bei uns melden, sofern Musik dargeboten wird!

Das unerlaubte Kopieren von Werken, sei es auf Musikkassetten oder via Downloads vom Internet, ist ein grosses



Kurt Auer
Direktor bei der SUISA

Problem. «Piraterie» mag ein starker Begriff sein, für uns beschreibt er jedoch diese Vorgänge sehr genau! Natürlich gibt es einen grossen Graubereich. In der Regel geben z. B. Berufsmusiker im Auftrag der Veranstalter uns ein Monatsprogramm bekannt. Wir schicken Kundenberater an die Veranstaltungen, bzw. zu deren Organisatoren, die jedoch nicht Polizisten spielen sollen: Wir wollen niemanden bestrafen, möchten jedoch den Urhebern zu ihren Rechten verhelfen. «Wir arbeiten für diejenigen, die uns mit ihrem Schaffen, mit ihren Werken, Freude bereiten». So könnte ein Leitspruch für die SUISA lauten.

Wie ich zur SUISA gekommen bin? Zuerst habe ich in Österreich die höhere staatliche Handelsschule besucht. In der Schweiz absolvierte ich dann eine berufsbegleitende Informatikausbildung und bin 1964 in die Dienste der SUISA eingetreten. Das Nach-Diplomstudium für Unternehmungsführung besuchte ich, weil ich mehr über Abläufe und Erfordernisse beim Führen von Unternehmen wissen wollte. Wer stehen bleibt, fällt zurück. Unmittelbar nach Abschluss dieses Nach-Diplomstudiums sah ich nicht so recht, wie das St.Galler Instrumentarium im Alltag anzuwenden und umzusetzen wäre. Ich konnte ja nicht in die Firma zurückkommen und das Geschäft völlig umkrempeln. Das hätte sich auch niemand «gefallen lassen». Mein damaliger Vorgesetzter meinte launig, ich sei bemerkenswert unverdorben zurückgekommen.

Zudem wurde uns in St.Gallen eingeschärft, das neu erworbene Wissen behutsam einzubringen. Vorgesetzte und Chefs sollen provokatives Verhalten unterlassen. Die Worte von Professor Dubs sind mir noch immer in den Ohren: «Arbeitest, und tut mehr». Ich bin ihm noch heute dankbar, nicht nur für diesen Hinweis. Er hat mich viele Male gedanklich wieder auf den richtigen Weg gesetzt. Viele Professoren haben durch ihre Ausstrahlung, durch ihr Charisma eine nachhaltige Wirkung bei mir hinterlassen. Langfristig ziehe ich aus dieser Weiterbildung einen enormen Nutzen. Mit Genugtuung konnte ich dieses Jahr erleben, dass die Diplomarbeit bereits damals die richtige Sicht in die Zukunft hatte.

EMBA come together auf der «Wiesn»

Am Wochenende des 5. und 6. Oktober 2002 war es wieder so weit. Zum nunmehr dritten Male trafen sich Absolventinnen und Absolventen aus verschiedenen EMBA-Jahrgängen am Münchner Oktoberfest. Es fand sich eine illustre Gesellschaft von insgesamt 45 hochdekorierten Schweizer Managerinnen und Managern, die vom EMBA 11 bis zum EMBA 21 reichte, in München ein.

Von Wolfgang Jenewein, Studienleiter EMBA HSG

Der leitende Gedanke und zweifelsohne auch der grösste Nutzen der Veranstaltung war das vielbeschworene Networking unter den Teilnehmenden. So konnte nicht nur trefflich über die kulturellen Möglichkeiten, die diversen Sehenswürdigkeiten, die kulinarischen Schmankerln, den bayerischen Fussball und die sprichwörtliche Gemütlichkeit Münchens, der Weltstadt mit Herz, sondern auch und vor allem über die derzeitige kritische Situation der Schweizer Wirtschaft, den Kostendruck in allen Branchen sowie den rauhen Wind auf dem Schweizer Arbeitsmarkt gesprochen werden. Nicht wenige hatten dabei die Hoffnung, von den Kolleginnen und Kollegen aus den anderen EMBA-Klassen einen wertvollen Tip oder gar ein attraktives Jobangebot zu erhalten. Aber noch war es nicht so weit.

Zunächst galt es einmal die Eigentümlichkeiten und Gebräuche der Urbayern kennenzulernen. Auf keinen Fall wollte man nämlich als sogenannter «Preiss» oder gar «Sau-preiss» geoutet werden. Deshalb hat man für den Freitag-nachmittag eine Stadtrundfahrt und anschliessend ein gemütliches Abendessen in einem typischen bayerischen Wirtshaus, nämlich dem Spatenhaus gegenüber der Oper, anberaumt. Auf sehr eindringliche aber doch verständliche Art und Weise erfuhr man hier vom Wirt, dass man auf dem Oktoberfest auf keinen Fall *ein* Brezel, sondern *eine* Brezn, und auch nicht *ein* Mass Bier, sondern *eine* Mass bestellen sollte. In Bayern galt nämlich schon immer, dass alle schönen Dinge im Leben weiblich sind.

Mit diesem Wissen angereichert war man nun aber wirklich gerüstet für den Höhepunkt des Wochenendes. Den Wiesnbummel mit anschliessender grosser Sause in Käfers Wiesnschänke, dem bekanntesten und gleichsam gemütlichsten Bierzelt Münchens. Mit viel Mühe und grosser Überredungskunst konnte hier ein Separee für 45 Personen reserviert werden. Damit stand dem grenzenlosen Vergnügen nichts mehr im Wege. In einem Ambiente wie in einer Skihütte mit offenem Kamin, Holztischen und -bänken sowie getrockneten Blumen und Getreidehalmen ausgestattet, fühlten sich alle sehr wohl. Die Stimmung stieg von Minute zu Minute, und als dann Käfers kulinarische Köstlichkeiten in Form von Kalbshaxen und Entenbraten mit Blaukraut und Kartoffelknödel aufgetischt wurden und dazu die Band noch «Skifoan», den alten Gassenhauer von Wolfgang

Ambroz, spielte, kannten die 45 Alumnae und Alumni des EMBA kein Halten mehr. Man amüsierte sich köstlich, das Bier floss in Strömen, und während draussen die Nacht über München hereinbrach, verwandelte sich das Festzelt in eine Insel der Glückseligkeit. Plötzlich waren alle Sorgen und Nöte des Alltags vergessen, die Wirtschaftskrise, der Kostendruck, die Restrukturierungsmassnahmen und auch die Jobmisere waren kein Thema mehr. Man feierte noch lange, und selbst die exorbitante Rechnung, die in den frühen Morgenstunden überreicht wurde und unter anderem 159 Mass Bier auswies, konnte der guten Stimmung keinen Abbruch tun. Alle waren sich einig, im nächsten Jahr will man mit seinen EMBA-Kolleginnen und -Kollegen auf jeden Fall wieder mit von der Partie sein, wenn es dann wieder heisst: «O'zapft is».

15 Jahre – und kein bisschen müde! oder: Man soll die Feste feiern, wie sie fallen

Unter diesem Motto feiern die Alumnae und Alumni des Executive MBA am 7. März 2003 ihr 15-jähriges Jubiläum. Die Veranstaltung beginnt im Weiterbildungszentrum «Holzweid» um 13.30 Uhr mit dem Referat des Gründervaters Professor Dr. Rolf Dubs. Ihn vorzustellen, hiesse Eulen nach Athen tragen. Anschliessend referiert Professor Dr. Manfred Timmermann, dessen Tatkraft dem EMBA HSG in den Anfangsjahren den nötigen Schub verlieh. Abschliessend wird uns Professor Dr. Franz Jaeger mit seinem Humor und Fachwissen erfreuen. Darüber hinaus werden auch Robi Suter (EMBA Kurs 3) und Dr. Dieter Michel (EMBA Kurs 16) aus Sicht von Absolventen einige Worte an die Anwesenden richten. Ab 18 Uhr feiern wir dann im Hotel Ekehard in St. Gallen. Dabei wollen wir vor allem unser Netzwerk pflegen und die Gelegenheit nutzen, bei kullinarischen Köstlichkeiten, animierender Livemusik, kurzen Festansprachen und natürlich einem guten Tropfen Wein in der Vergangenheit des EMBA HSG zu schwelgen und unsere aller Alma Mater hochleben zu lassen.

Marco Piatti, Alumnus EMBA 15



Versandkosten Schweiz: bis zu einem Bestellwert von CHF 150.- entstehen Versandkosten von CHF 10.-, bei grösserem Bestellwert erfolgt der Versand kostenfrei.
 Bei Versand ins Ausland werden evtl. anfallende Mehrkosten berechnet. AGB und viele weitere Produkte finden Sie unter www.alumni.unisg.ch/shop.



CHF 69.-

Kapuzen-Sweat-Shirt

«Peterli» auf Brust, Schriftzug «Universität St.Gallen» auf Rücken. Erhältlich in S, M, L, XL

Grösse	Stück
Blau	
Grau	
Schwarz	



CHF 44.-

Polo-Shirt

«Peterli» dezent auf Brust gestickt. Erhältlich in S, M, L, XL

Grösse	Stück
Blau	
Schwarz	
Beige	



CHF 59.-

Sweat-Shirt

«Peterli» auf Brust, Schriftzug «Universität St.Gallen» auf Rücken. Erhältlich in S, M, L, XL

Grösse	Stück
Blau	
Grau	
Schwarz	



CHF 24.-

Base-Cap

«Peterli» auf Front, Schriftzug «Universität St.Gallen» auf Hinterkopf gestickt.

Stück
Grün
Blau
Beige



CHF 19.-

T-Shirt

«Peterli» gross auf Brust gedruckt in silbergrau bzw. grün. Erhältlich in S, M, L, XL

Grösse	Stück
Blau	
Grau	

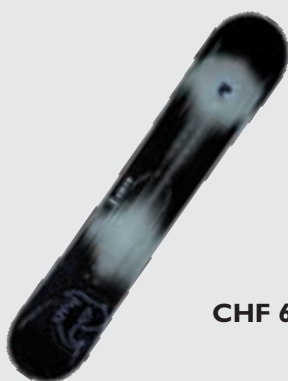


CHF 34.-

Lady-Shirt

Schwarz, «Peterli» klein in Silbergrau auf Nacken gedruckt. Erhältlich in S, M, L

Grösse	Stück



CHF 640.-

Snowboard von Shaun Palmer

Spezialanfertigung HSG, limitierte Auflage. «Peterli» auf Belag abgebildet. Grössen: 157, 161

Grösse	Stück



CHF 89.-

Fleece-Jacke

«Peterli» auf Brust gestickt. Erhältlich in S, M, L, XL

Grösse	Stück
Grün	
Blau	
Grau	



CHF 19.-

Ski-Mütze/Schal

Wandelbares Fleece-Accessoire als Schal und Mütze zu tragen. Einheitsgrösse

Stück
Blau
Schwarz



CHF 14.90

Fleece-Mütze

Fashion-Hat «Peterli» in silbergrau gestickt. Einheitsgrösse

Stück
Grün
Grau

Name	Vorname	Strasse	Land/PLZ/Ort
Telefon	Kreditkarte	Nummer	Expiry Date
E-Mail	Ort/Datum	Unterschrift	

Gut gekleidet ins neue Jahr – der HSG Shop öffnet seine Tore

Von Carola-Isabelle Schütt und Malte Probst

Endlich ist es soweit: Im Dezember 2002 wird die Universität St.Gallen ihre eigene Produktlinie auf den Markt bringen. Initiiert und getragen wird der neue HSG Shop zu gleichen Teilen von der Universität St.Gallen und von HSG Alumni. Das HSG-Logo, an der Uni liebevoll «Peterli» getauft, wird prägendes Markenzeichen der neuen Produktlinie, die das ehrgeizige Ziel verfolgt, die Corporate Identity der HSG aktiv zu fördern und damit selbst integraler Bestandteil der HSG Community zu werden. Sie verkörpert nicht zuletzt dynamisches Lebensgefühl und bewegte Offenheit.

Die Idee des Merchandising nach dem Vorbild der angloamerikanischen Universitäten schlummerte bereits seit mehreren Jahren in den Köpfen verschiedener Vertreter der HSG Community; es gab verschiedentlich auch Ansätze einer ersten Umsetzung, doch mangelte es bisher an einem durchgreifenden, überzeugenden Konzept sowie der Entschlossenheit potentieller Projektträger. Langfristig wird angestrebt, die Kooperation in eine eigenständige Organisation umzuwandeln. Im Laufe des nächsten Jahres, wenn der Shop auf eigenen Füßen steht, soll in bewährter HSG-Tradition ein studentisches Team die operative Leitung übernehmen.

Johannes Kiess, Geschäftsführer der HSG Alumni und einer der Initiatoren des Projekts, meint: «Unsere Zielgruppe für Shop und Produkte sind einerseits die Studierenden und Mitarbeiter der Universität St.Gallen, andererseits HSG Alumnae und Alumni, welche sich mit ihrer «alma mater» verbunden fühlen und sich für neue Trends und Ideen gern begeistern lassen.»

Die neue Kollektion ist zweigeteilt – eine eher klassische Auswahl an Produkten sowie eine Linie, deren Themenschwerpunkt im Bereich Sport und Lifestyle liegt, wobei die Marke «Universität St.Gallen» prägnant, aber nicht dominierend auf allen Produkten zu finden sein wird. Zu den Produkten zählen Klassiker wie Baseball-Caps, Polo- und Kapuzen-Shirts, aber auch saisonale Artikel wie Wintermützen und Schals. Als besondere Aktion zum Start verkauft der HSG Shop Snowboards der US-Marke «Shaun Palmer» an sportbegeisterte HSG-ler.

Der Verkauf der HSG Markenartikel beginnt im Dezember 2002, also rechtzeitig zur Vorweihnachtszeit. Die Produkte können über drei verschiedene Vertriebskanäle erworben werden: lokal am Infodesk der Universität St.Gallen, online via Webshop sowie über Dritte, wie beispielsweise die Skriptenkommission. Der neu errichtete

Webshop soll es ermöglichen, zu jeder Zeit an jedem Ort der Welt Artikel mit dem «Peterli» bestellen zu können. HSG Alumnae oder Alumni können den Shop bequem über die Alumni Webseite (www.alumni.unisg.ch/shop) erreichen und wie gewohnt sicher und bequem mit Kreditkarte zahlen. Wer zu den ersten Besitzern eines der neuen HSG-Produkte gehören will, hat auch die Möglichkeit, das Faxformular (nebenstehende Seite) auszufüllen und an die angegebene Adresse zu senden.

Allfällige Gewinne, die dem Shop nach Abzug der Selbstkosten verbleiben, werden in Projekte der Universität St.Gallen sowie der HSG Alumni investiert. Jeder zukünftige Kunde des HSG Shops leistet also einen finanziellen Beitrag zur Unterstützung der universitären Lehre.

Noch einen besonderen Wunsch hat Johannes Kiess: «Gerade in der Anlaufphase sind wir auf Feedback und Input unserer Kunden angewiesen. Gerne nehmen wir daher Anregungen zu unseren bestehenden oder möglichen neuen Produkten entgegen. Denn nur mit Hilfe der Mitarbeit der gesamten HSG Community kann es gelingen, dass die Produkte mit dem «Peterli» auch tatsächlich zu einem langfristigen, identitätsstiftenden Erfolg von der und für die HSG Community avancieren.»

CEMS Master's in International Management

Am 22. Oktober 2002 rief die Universität St.Gallen zeitgleich mit ihren 16 europäischen Partneruniversitäten der Community of European Management Schools (CEMS) den neugestalteten paneuropäischen Managementabschluss CEMS Master's in International Management (CEMS MIM) ins Leben. Hinter dem Akronym CEMS verbirgt sich die wohl erfolgreichste internationale Kooperation aus führenden Managementschulen, multinationalen Unternehmungen und Studierenden. Dieses Gespann aus Wirtschaft und Wissenschaft entwickelte den neuen Hochschulabschluss. Das CEMS-Programm ergänzt das reguläre Wirtschaftsstudium ausgewählter Studierender um Berufs- und Studienerfahrung im Ausland, praxisnahe Managementseminare sowie erstklassige Kommunikationsfähigkeiten in drei europäischen Sprachen. Es wurde offiziell von der EU-Kommission zur Best Practice in grenzüberschreitenden Master-Programmen erklärt.

Kalender 1. Quartal 2003

JANUAR

7. Januar 2003

HSG Alumni-Club New York:
Clubtreffen im Restaurant Luxia
315W 48th Street (betw. 8th & 9th Av.)
ab 19.30 Uhr
newyork@alumni.unisg.ch

8. Januar 2003

HSG Alumni-Club Frankfurt am Main:
Mittagstisch im Mövenpick,
Opernplatz 2, Frankfurt am Main,
12.00–14.00 Uhr
peter.jacobowsky@alumni.unisg.ch

16. Januar 2002

HSG Alumni Club Hong Kong:
Fondue Essen im «Swiss Chalet»
alexandre.tunik@alumni.unisg.ch

30. Januar 2003

HSG Alumni-Club Frankfurt am Main:
Abendessen im Fichtekraenzi
Wallstrasse 5, Frankfurt Sachsenhausen
ab 19.30 Uhr:
peter.jacobowsky@alumni.unisg.ch

30. Januar 2002

Ostschweizer Stawi-Gipfel:
Stamm in der Traube,
Goliathgasse 7, St.Gallen
ab 12.15 Uhr
manfred.linke@alumni.unisg.ch

FEBRUAR

4. Februar 2003

HSG Alumni-Club New York:
Clubtreffen im Restaurant Luxia
315W 48th Street (betw. 8th & 9th Av.)
ab 19.30 Uhr
newyork@alumni.unisg.ch

10. Februar 2003

HSG Alumni Club Hamburg
Jahrestreffen im Club an der Alster
Vortrag mit anschliessendem Dinner
Mittelweg, Hamburg um 19.00 Uhr
nikolaus.peter@alumni.unisg.ch

11. Februar 2003

HSG Alumni Club Stuttgart:
Stamm im Restaurant Burhan,
Stuttgart-Ost
ab 20.00 Uhr
marc.opitz@alumni.unisg.ch

21. Februar 2003

CEMS Alumni Association Switzerland:
Kaffeessiederball
Wiener Hofburg, Wien
philipp.wilhelm@alumni.unisg.ch

27. Februar 2003

Ostschweizer Stawi-Gipfel:
Stamm in der Traube,
Goliathgasse 7, St.Gallen
ab 12.15 Uhr
manfred.linke@alumni.unisg.ch

MÄRZ

4. März 2003

HSG Alumni-Club Frankfurt am Main:
Mittagstisch im Mövenpick,
Opernplatz 2, Frankfurt am Main,
12.00–14.00 Uhr
peter.jacobowsky@alumni.unisg.ch

4. März 2003

HSG Alumni-Club New York:
Clubtreffen im Restaurant Luxia
315W 48th Street (betw. 8th & 9th Av.)
ab 19.30 Uhr
newyork@alumni.unisg.ch

6. März 2003

HSG Alumni Club Hong Kong
Argentinisches Essen im «La Pampa»
alexandre.tunik@alumni.unisg.ch

15. März 2003

HSG Alumni CLA
(Club LatinoAmericano)
Feier des 2-jährigen Jubiläums
Im Restaurant Asia de Cuba,
Buenos Aires
ab 21.30 Uhr
christophe.stern@alumni.unisg.ch

27. März 2003

HSG Alumni-Club Frankfurt am Main:
Abendessen im Fichtekraenzi
Wallstrasse 5, Frankfurt Sachsenhausen
ab 19.30 Uhr:
peter.jacobowsky@alumni.unisg.ch

27. März 2003

Ostschweizer Stawi-Gipfel:
Stamm in der Traube,
Goliathgasse 7, St.Gallen
ab 12.15 Uhr
manfred.linke@alumni.unisg.ch

Die Welt
liegt Ihnen zu
Füssen.

Sie wollen hoch
hinaus.

Nehmen Sie
Ihre Zukunft
in die Hand ...

... und
legen Sie den
Grundstein
für Ihre Karriere
bei KPMG.

assurance
consulting
financial advisory services
tax and legal

www.kpmg.ch

Bei KPMG erwartet Sie eine Ausbildung, die Ihre Talente erkennt und fördert, damit Sie für Ihre berufliche Zukunft gerüstet und anspruchsvollen Aufgaben gewachsen sind. In multidisziplinären Teams arbeiten Sie mit Consultants, Rechtsberatern, Finanzprofessionals, Steuerexperten und Wirtschaftsprüfern zusammen an den Projekten unserer internationalen Kunden. In diesem professionellen Umfeld kommt Ihr Potenzial voll zur Geltung.

understanding @ **KPMG**



BÜRGILAGASSÉABRESCH

«Der Beitrag des Personalwesens zur Wertschöpfung lässt sich mit Hilfe von Frühwarnsystemen nachhaltig sichern.»

Andreas Bürgi

Partner im Bereich Steuer- und Rechtsberatung. Spezialist im Human Resource Consulting.

«Die Bestimmung des Werts eines Unternehmens ist der Schlüsselfaktor für jede M&A-Transaktion.»

Jean-François Lagassé

Director im Bereich Corporate Finance & Recovery. Spezialist für Unternehmenstransaktionen von Technologieunternehmen und Finanzdienstleistern.

«Wirtschaftsprüfer und Audit Committee müssen einen offenen und kritischen Dialog führen.»

Michael Abresch

Partner im Bereich Wirtschaftsprüfung und -beratung. Spezialist für die Rechnungslegung in der Pharmaindustrie.

Unabhängig davon, in welchem Bereich unsere weltweit 125'000 Mitarbeiter ihre Kompetenz beweisen: Teamwork, Excellence und Leadership sind die Werte, die sie verbinden. Gerne eröffnen wir Ihnen unser Spektrum an Wissen und Erfahrung: www.pwc.ch

PRICEWATERHOUSECOOPERS 