



# *blick* **punkte**

Aus IDT wird IMP – Ein neuer Name für ein bewährtes Institut

4

Kreativwirtschaft – Das neue Modewort der Regionalentwicklung?

5

Public Corporate Governance – Handbuch für die Praxis

10

Was ist uns die Erschliessung mit OeV wert?  
Einsichten aus einem Projekt des SBB Lab

12

Homo Sapiens as Consumers: What can we learn from Darwin?

17

## IMP-Blickpunkt Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Aus IDT wird IMP-HSG – Ein neuer Name für ein bewährtes Institut                                                           | 4  |
| Kreativwirtschaft – Das neue Modewort der Regionalentwicklung?                                                             | 5  |
| Starke Stadtregion Luzern: Abklärungsphase zweier Zukunftsszenarien zur nachhaltigen Stärkung der Stadtregion              | 7  |
| Brain Lifting am IMP-HSG                                                                                                   | 8  |
| Dissonanzen stören die Harmonie - INTERREG im Rahmen der Neuen Regionalpolitik in der Schweiz                              | 9  |
| Public Corporate Governance – Handbuch für die Praxis: Eine Vorschau                                                       | 10 |
| Erfolgreiche Durchführung der IDT-Herbsttagung «HRM2-Einführung: Eine Herausforderung für Gemeinden» vom 19. November 2010 | 11 |
| Was ist uns die Erschliessung mit OeV wert? Einsichten aus einem Projekt des SBB Lab                                       | 12 |
| Was treibt kooperatives Verhalten in touristischen Destinationen?                                                          | 14 |
| Homo Sapiens as Consumers: What Can We Learn from Darwin?                                                                  | 17 |
| Leveraging Tourism benefits and Social Capital Legacies From the Vancouver 2010 Winter Olympic Games                       | 20 |
| Öffentliche Vorlesungsreihe über Luftfahrt                                                                                 | 23 |
| Kurz-Information: Forschungsprogramm «HealthCare Excellence» des Forschungszentrums «Organization Studies»                 | 24 |
| Kurzmitteilungen und Publikationen                                                                                         | 26 |
| Bestellformular Schweizerisches Jahrbuch für Verkehr 2010                                                                  | 31 |

## Editorial



**Prof. Dr. Thomas Bieger**

Geschätzte Leserinnen und Leser

Nicht nur komplexe technische Systeme wie Grossraumflugzeuge erfordern aufwändige Steuerungssysteme. Auch soziale Systeme verschiedenster Ausprägung, seien es politische Systeme, Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Verwaltungen oder auch Freundes- und Familienkreise erfordern, um ihr volles Potential entfalten und in einem sich verändernden Umfeld überleben zu können, eine gewisse Steuerung. Die Forschungsgebiete aller vier Abteilungen unseres Institutes zeichnen aus, dass sie sich mit Forschungsobjekten befassen, die in einem hohen Mass durch soziale und teilweise auch technische Systeme geprägt sind. Verwaltungen im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen von Kunden wie Einwohnern und Bürgern auf der einen und der Politik auf der anderen Seite, Regionen mit ihren vielfältigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beziehungsnetzwerken, aber auch Unternehmen, vor allem wenn sie zwischen Staat und Markt operieren wie im Gesundheitsbereich, aber insbesondere auch im Touris-

mus und Verkehr, weisen durch die Dynamik der Systeme eine zunehmende Komplexität auf.

Bezeichnenderweise wurden in allen angesprochenen Disziplinen der wissenschaftlichen Analyse traditionell Systemmodelle eingesetzt. Im Bereich Tourismus geht dies zurück auf die ersten von Kaspar entwickelten Systemmodelle der 60er-Jahre. Aber auch die St. Galler Management-Modelle insgesamt waren in ihrem Grundsatz systembasierte Modelle. Diese Tradition möchte unser Institut wieder vermehrt aufnehmen. Insbesondere auch unsere Nachwuchsforschenden, wie Pietro Beritelli im Bereich der sozialen Netzwerke oder Roland Scherer im Bereich der regionalen Aktorennetzwerke sind hier in der Grundlagenforschung tätig. Systeme und deren Steuerung sollen in Zukunft noch mehr zu einer gemeinsamen Klammer der Forschungstätigkeit unseres Institutes werden.

Der Jahresausgang 2010 markiert einmal mehr einen wichtigen Entwicklungsschritt in unserem Institut. Nachdem auf dieses Jahr mit dem Lehrstuhl von Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm ein zusätzliches Tätigkeitsgebiet eröffnet werden konnte und mit dem SBB Lab die Forschung in einem wichtigen Tätigkeitsgebiet, der Verkehrswirtschaft, nachhaltig gestärkt werden konnte, ergeben sich jetzt Änderungen in der Bezeichnung und in der personellen Führung des Institutes. Seit dem 1. Januar 2011 heisst unser Institut neu «Institut für Systemisches Management und

Public Governance» (siehe den Beitrag dazu). Auf den 1. Februar 2011 übernimmt Prof. Dr. Thomas Bieger das Rektorat der Universität St. Gallen. In der Folge hat der geschäftsleitende Ausschuss unseres Institutes Prof. Dr. Kuno Schedler zum geschäftsleitenden Direktor gewählt. Prof. Bieger wird dem Institut weiter als Direktor verbunden sein. Die Leitung des Forschungszentrums Tourismus und Verkehr wird Prof. Dr. Christian Laesser übernehmen, der vom Universitätsrat zum Direktor ernannt wurde.

Das gesamte Institut wünscht Ihnen einen guten Einstieg in ein erfolgreiches 2011. Wir danken Ihnen für die gute Zusammenarbeit im abgelaufenen Jahr und freuen uns auf spannende Begegnungen und Forschungsthemen im kommenden Jahr.

## Aus IDT wird IMP-HSG – Ein neuer Name für ein bewährtes Institut

Das traditionsreiche Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus gibt sich einen neuen Namen: Institut für Systemisches Management und Public Governance. Dieser spiegelt die thematische Breite des Instituts. In seinen traditionellen Branchen bleibt es stark: Tourismus und Verkehr, Regionalwissenschaft, Health Care und öffentliche Institutionen bleiben im Zentrum der Forschung und Weiterbildung.



Als vor einem Jahr unser Kollege Professor Rüegg-Stürm ins IDT-HSG wechselte, eröffnete dies für das Institut eine neue Chance, seine bisherige Forschung und Weiterbildung zu verbreitern. Die bisherigen, sehr erfolgreichen Standbeine Tourismus & Verkehr, Regionalwissenschaft und Public Management wurden ergänzt durch weitere Gebiete mit ähnlichen Herausforderungen: Im Zentrum der angewandten Forschung, Lehre und Weiterbil-

dung stehen Fragen der Führung und Steuerung in pluralistischen Kontexten. Dies verbindet die Partner des Instituts: Sie alle stehen im Spannungsfeld zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, und damit müssen sie täglich den Ausgleich der unterschiedlichen Ansprüche meistern, müssen in hoch komplexem Umfeld die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit ihrer Organisation herstellen.

Nach dem Motto «IMP acts = IMPact» zielt das Institut mit seinen Aktivitäten auf Wirkung in Forschung, Praxis und Gesellschaft. Weiterhin profiliert es sich in der Praxis mit attraktiven Weiterbildungs- und

Dienstleistungsangeboten auf Basis einer problemorientierten Forschung. In seiner neuen Form hat das Institut ca. 50 Mitarbeitende. Nach dem Übertritt von Prof. Thomas Bieger ins Rektorat wird das Forschungszentrum «Tourismus und Verkehr» von Prof. Christian Laesser geführt.

Mit seinen Schwerpunktprogrammen zeigt das Institut bereits heute IMPact (Wirkung): Das SBB Lab forscht beispielsweise zum Thema «Das Unternehmen zwischen Staat und Markt», im Sino-Swiss Management Training Programm werden seit 2004 über 120 chinesische Verwaltungsmanager jährlich ausgebildet, im Bereich Health Care wird ein Diplomprogramm für Gesundheitsmanagement durchgeführt, und das Forschungszentrum Regionalwissenschaft ist einer der bedeutendsten Ansprechpartner für regionale Themen in der Schweiz und im angrenzenden Raum.



Die Leiter der Forschungszentren am IMP-HSG:  
Kuno Schedler, Johannes Rüegg-Stürm, Christian Laesser, Roland Scherer (von links)

Roland Scherer, Martin Gutjahr

## Kreativwirtschaft – Das neue Modewort der Regionalentwicklung?

«Arm, aber sexy im Blaumann. Berlin will die Industrie. Auf einmal hat Klaus Wowereit gemerkt, dass Berlins Kreative kaum Steuern zahlen. Also umgarnt er jetzt die Maschinenbauer.» So lautete eine Überschrift in der «Frankfurt Allgemeine Sonntagszeitung» vom 29. August 2010, in dem die überraschende Kehrtwende der Berliner Wirtschaftsförderung beschrieben wird, die sich jahrelang sehr stark auf die Kreativwirtschaft fokussiert und in dieser Wirtschaftsbranche erhebliche Entwicklungspotenziale für die Stadt Berlin gesehen hatte. Die Ergebnisse dieser Strategie waren aber überschaubar und haben nicht zu dem gewünschten massiven wirtschaftlichen Wachstum geführt.

Wie zahlreiche andere Städte und Regionen hatte auch Berlin grosse Hoffnungen auf den Bereich der Kreativwirtschaft gesetzt und versucht, diesen Wirtschaftssektor als Treiber für die gesamte wirtschaftliche Entwicklung zu nutzen. Die Aktivitäten Berlins folgten damit einem Trend, der seit Anfang 2000 weltweit zu beobachten ist und der untrennbar mit dem Namen des amerikanischen Regionalökonom Richard Florida verbunden ist. Dieser hatte im Jahr 2002 sein umfangreiches Buch «The Rise of the Creative Class» veröffentlicht, in dessen Folge das Thema der Kreativwirtschaft rasant an Bedeutung gewann. Floridas Theorie fand vor allem in der Praxis Gehör, weniger hingegen in der klassischen Regionalwissenschaft, in welcher der Ansatz eher umstritten ist. Im Gegensatz zu den bisherigen regionalwissenschaftlichen Theorien, die vor allem auf die Bedeutung von Wissen und Information fokussiert waren, rückt Richard Florida die Bedeutung der Kreativität als Quelle wirtschaftlichen Wachstums in den Vordergrund: «Many say that we now live in an «information» econo-

my or a «knowledge» economy. But what's more fundamentally true is that we now have an economy powered by human creativity. Creativity – the ability to create meaningful new forms, as Webster's dictionary puts it – is now the decisive source of competitive advantage. In virtually every industry, from automobiles to fashion, food products, and information technology itself, the winners in the long run are those who can create and keep creating» (Florida 2002:4). Laut Florida arbeiten heute in den USA zwischen 25 und 30 Prozent der Arbeitskräfte im «kreativen Sektor» und generieren die Hälfte aller Einkommen. Diese Arbeitskräfte bilden die «kreative Klasse», wobei dieser Begriff sehr weit gefasst ist und Ingenieure, Forscher, Softwareentwickler, Designer, bildende und darstellende Künstler, etc. beinhaltet. Diese Kreativen stellen die eigentlichen Träger der regionalen Entwicklung dar.

Der unbestreitbare Verdienst von Florida ist es, dass er die bestehenden wissens- und innovationsbasierten Konzepte, z.B. von Michael Porter oder Paul Krugman,

dahingehend erweitert, dass er die Frage stellte, von wem das «neue» Wissen stammt und wie es entwickelt wird. Es muss aber die Frage gestellt werden, inwieweit die (empirischen) Arbeiten von Florida auch wissenschaftlich belastbar sind und inwiefern seine Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für Städte und Regionen eine auch empirisch nachweisbare Evidenz haben. Infolge der Arbeiten von Florida wurden in zahlreichen Städten und Regionen umfangreiche Studien durchgeführt, um die ansässige Kreativwirtschaft und das kreative Potenzial näher zu analysieren. Man kann im Zusammenhang mit diesen Studien inzwischen fast schon von einer Inflation sprechen. Betrachtet man die verschiedenen Analysen, so zeigt sich, dass es insbesondere drei unterschiedliche Fragestellungen der thematischen Bearbeitung sind, durch die sie sich unterscheiden: **(1) Cluster-Studien:** Bei diesen wird vor allem die volkswirtschaftliche Bedeutung des Wirtschaftssektors analysiert. Dabei stehen primär quantitative Aspekte wie die Anzahl Unternehmen und Arbeitsplätze sowie der Beitrag zum Bruttozusatzprodukt im Fokus. **(2) Innovationsstudien:** Bei diesen geht es in erster Linie um die Art und Weise, wie Kreativität in Wert gesetzt wird und wie dies zu neuen Produkten und Dienstleistungen führt (und damit schlussendlich zu einer Erhöhung der regionalen Wertschöpfung). **(3) Standortqualitätsstudien:** Bei diesen geht es vor allem um die Frage, welchen Beitrag die Kultur- und Kreativwirtschaft für die Standortqualität einer bestimm-

ten Stadt bzw. Region leistet und wie dabei die Standortentscheide von Unternehmen, Touristen und Arbeitskräften beeinflusst werden.

Der quantitative Schwerpunkt der Studien liegt dabei eindeutig bei den Cluster-Studien. Standortqualitätsstudien, die systematisch und auf empirischer Basis den tatsächlichen Einfluss der Kultur- und Kreativwirtschaft auf Standortentscheide analysieren, gibt es dagegen relativ wenige. Grundsätzlich führten fast alle diese Studien zu dem Ergebnis, Kreativwirtschaft sei eine stark wachsende Wirtschaftsbranche, und jede Stadt oder Region verfüge über ein grosses kreatives Potenzial, das nur geweckt werden müsse und dann zu einem erheblichen wirtschaftlichen Aufschwung führen werde. Auffallend bei den verschiedenen Studien ist, dass die Diskussion über die wirtschaftliche Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft immer eine starke räumliche Dimension hat. Richard Florida weist explizit auf die zentrale Bedeutung der räumlichen Dimension hin: «It's often been said, that in this age of high technology, geography is dead and place doesn't matter anymore. Nothing could be further from the truth» (2002: 6). Es ist u.E. deshalb notwendig, die räumliche Dimension stärker auch in der Modellbildung der creative industry zu verankern. Landry (2000: 133) erweitert deshalb zu Recht den Ansatz der creative industry: «A creative milieu is a place – either a cluster of buildings, a part of a city, a city as a whole or a region – that contains the necessary preconditions in terms of 'hard' and 'soft' infrastructure to generate a flow of ideas and inventions. Such a milieu is a physical setting where a

critical mass of entrepreneurs, intellectuals, social activists, artists, administrators, power brokers or students can operate in an open-minded, cosmopolitan context and where face to face interaction creates new ideas, artefacts, products, services and institutions and as a consequence contributes to economic success.» Ausgehend von diesem Modell des creative milieu stellt sich dann die Frage, wie nun z.B. Kulturinfrastrukturen konkret auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Stadt oder einer Region wirken. Bestehen hier nachweisbare kausale Wirkungszusammenhänge, die über rein quantitative Effekte wie Wertschöpfung oder Arbeitsplatzzahlen hinausgehen? Wie wirken die Kultureinrichtungen beispielsweise auf das Standortwahlverhalten von Unternehmen oder Arbeitskräften?

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit dem Thema der Kreativwirtschaft eine spannende Diskussion auch in der Regionalwissenschaft angestossen wurde. Problematisch erscheint dabei aber, dass dieses Konzept von zahlreichen Städten und Regionen – oft unterstützt von Unternehmensberatern und Wissenschaftlern – ungefragt und ohne ausreichende empirische Analyse zum «Leitmotiv» ihrer Wirtschaftsförderung gemacht wird. Hier fehlen oftmals klare Einschätzungen über die regionale Wertschöpfung der Kreativwirtschaft, ebenso wie die entsprechenden Modelle, wie an einem konkreten Standort die Wirkungszusammenhänge zwischen «Kreativen» und der «Wirtschaft» tatsächlich funktionieren. Dem Begriff der «Kreativwirtschaft» droht nun ein ähnliches Schicksal wie vor einigen Jahren dem Begriff «Cluster». Immer mehr

regionale Akteure aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft verwenden den Begriff und versprechen sich daraus wahre Wunderdinge. Nach einiger Zeit tritt dann oftmals eine grosse Enttäuschung ein, weil die erwarteten Wirkungen dann doch nicht so eingetreten sind wie erwünscht. Möglicherweise wird dann schnell auf die nächste «Mode» gesetzt, die sich in diesem Bereich abzeichnet und die von einzelnen Wissenschaftlern und zahlreichen Beratern als das «Erfolgsmodell» verkauft wird. Die Regionalwissenschaft steht damit vor der Herausforderung, sich mit dem Begriff der «Kreativität», der unbestreitbar eine grosse Erklärungskraft besitzen kann, systematisch und mit fundierten empirischen Analysen auseinanderzusetzen. Nur dann kann es gelingen, dass Kreativität nicht zu einem weiteren regionalwissenschaftlichen Plastikwort wie «Cluster», «Nachhaltigkeit» oder «endogene Entwicklung» wird.

**Roland Scherer, Dr.,**  
Vizedirektor,  
Leiter Regionalwirtschaft  
roland.scherer@unisg.ch

**Martin Gutjahr, B.A.**  
Assistent Regionalwirtschaft  
martin.gutjahr@unisg.ch

#### Quellen

- Florida, R. (2002): The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Perseus.
- Landry, C. (2000): The Creative City: A toolkit for urban innovators. London: Earthscan.

Katja Schwanke

## Starke Stadtregion Luzern: Abklärungsphase zweier Zukunftsszenarien zur nachhaltigen Stärkung der Stadtregion

**Die Gemeinden Adligenswil, Ebikon, Emmen, Kriens und Luzern/Littau haben in einer gemeinsamen Vereinbarung beschlossen, im Rahmen einer Abklärungsphase zwei mögliche Zukunftsszenarien zur nachhaltigen Stärkung der Stadtregion Luzern zu entwickeln. Das Szenario «Verstärkte Kooperation» geht davon aus, dass die beteiligten Gemeinden die bestehende Zusammenarbeit weiter intensivieren und neue Formen der Kooperation eingehen. Im Szenario «Fusion» schliessen sich die beteiligten Gemeinden zu einer Stadt mit mehr als 100 000 Einwohnern zusammen.**

Für diesen wichtigen und grundlegenden Prozess der Abklärungsphase wurde ein externes Projektteam, bestehend aus einer Arbeitsgemeinschaft von Ernst & Young, der Metron Raumentwicklung AG und dem Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen (IDT-HSG) mit der Projektleitung beauftragt. Verantwortlicher Projektleiter ist Christian Sauter von Ernst & Young, welcher die Nahtstelle zwischen fachlicher Arbeit und der politischen Führung, das heisst der Projektsteuerung bestehend aus den fünf Gemeindepräsidenten, übernimmt.

Die beiden Szenarien «Verstärkte Kooperation» und «Fusion» werden in sieben Fachgruppen erarbeitet, diskutiert und aus der Fachperspektive bewertet. Diese Gruppen bestehen jeweils aus fachlich involvierten Mitarbeitenden und Vertretern der fünf Gemeinden. Damit die Neutralität und das gleichartige Vorgehen in allen Fachgruppen gewährt werden kann, werden die Arbeiten in den Fachgruppen von der externen Projektleitung strukturiert und moderiert. Diese Fachgruppen sind nach spezifischen Politikfeldern und Themenbereichen

zusammengesetzt. Ergänzend zu den sieben Fachgruppen

- Verkehr/Umweltschutz und Raumordnung
- Bildung/Kultur, Sport und Freizeit
- Soziale Wohlfahrt & Gesundheit/ Teil öffentliche Sicherheit
- Wirtschaft & Tourismus
- Allgemeinde Verwaltung/ Teil öffentliche Sicherheit
- Politische Strukturen
- Steuern und Finanzen

wurde noch nachträglich eine Begleitgruppe «Weiche Faktoren» zu relevanten Querschnittsthemen und -fragen mit Vertretern aus der Bevölkerung ergänzt.

Wichtig ist neben der fachlichen Diskussion auch die Transparenz und der öffentliche Dialog. Feedback, Meinungen, Einschätzungen werden durch die Begleitveranstaltungen mit öffentlichen Podien, wie zu den Gemeindeforen und insbesondere den Echoräumen zu Beginn, Mitte und Ende der Abklärungsphase eingeholt. Hierbei wird gezielt ein breiteres Publikum, auch Interessierte und Vertreter von benachbarten Gemeinden oder anderen, möglicherweise betroffenen

Organisationen eingeladen. Ferner wird die Arbeit durch den Kommunikationsstab mit Kommunikationsfachleuten aus den involvierten Gemeinden und des Kantons unterstützt.

Seitens der Projektsteuerung wurden zu Jahresbeginn die Leitlinien für die beiden Szenarien entwickelt. Die Fachgruppen nahmen ihre Arbeit im Februar dieses Jahres auf. Durch die Fachexperten wurden im Rahmen von mehreren Workshops innerhalb von 7 Monaten die beiden Szenarien skizziert und Lösungsansätze aus Fachsicht erarbeitet und bewertet. Diese Zwischenresultate wurden der Bevölkerung im September vorgestellt und mit den Teilnehmern des Echoraums diskutiert. Die Arbeiten der einzelnen Fachgruppen werden derzeit zu einem Gesamtbericht zusammengefasst, und die Projektsteuerung bewertet zu Jahresbeginn 2011 die beiden Szenarien aus ihrer politischen Perspektive. Dieser Schlussbericht wird im dritten und letzten Echoraum im März 2011 wieder einem breiten Publikum vorgestellt und fasst die Resultate der umfangreichen Abklärungsphase zusammen.

Die Ergebnisse sollen im weiteren Prozess den politischen Behörden sowie den Stimmbürgern als Basis für anstehende Entscheidungen über die zukünftige Entwicklung der Stadtregion Luzern dienen.

**Katja Schwanke,**  
Dipl. Verw.Wiss.,  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
katja.schwanke@unisg.ch

Kuno Schedler

## Brain Lifting am IMP-HSG

Das Institut für Systemisches Management und Public Governance ist stolzer Eigner einer Skulptur, die zur Tätigkeit des Instituts passt. «Brain Lifting» heisst das Werk von Louis Christ, der sich als Künstler, Gitarrenbauer und Schnitzelbänkler in St. Gallen einen Namen gemacht hat.



Der Künstler Louis Christ (rechts) übergibt Prof. Kuno Schedler sein Werk

Wer in der Weiterbildung tätig ist, strebt nach Höherem: Ziel ist stets die Befähigung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Seminaren, ihre Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in der Führung zu verbessern. Basis ist allerdings die solide fachliche Grundlage, die am IMP-HSG durch Forschung erarbeitet wird.

All diese Tätigkeiten fordern das Wissen, die Reflexivität, das Lernen – alles stark Hirn-betonte Aktivitäten. Die neue Skulptur, die beim Eingang des Instituts einen würdigen Platz gefunden hat, soll dies symbolisieren – wenn wir auch nicht davon ausgehen, dass das reale «Brain Lifting» so mechanisch funktioniert wie im Kunstwerk. Mit viel Charme und Witz hat der Künstler im Dezember 2010 sein Werk überreicht.

Dr. Kristina Zumbusch

## Dissonanzen stören die Harmonie – INTERREG im Rahmen der Neuen Regionalpolitik in der Schweiz

**Die Europäische Territoriale Zusammenarbeit (INTERREG) ist in der Schweiz seit 2008 integraler Bestandteil der Neuen Regionalpolitik (NRP). Dies führt zu neuen Förderbedingungen. Trotz vieler Parallelen zeigen sich dabei auch deutliche Diskrepanzen zwischen dem EU-Förderregime INTERREG und der NRP. Spielt die Schweiz bei der grenzüberschreitenden Kooperation in Zukunft nur mehr die Rolle eines Junior-Partners?**

Für die Schweizer Programmpartner brachte die Integration von INTERREG in die Neue Regionalpolitik (NRP) komplett neue Rahmenbedingungen. Das Bundesgesetz zur NRP ist nun seit Anfang 2008 in Kraft und zielt auf die Förderung der Berggebiete, der weiteren ländlichen Räume und der Grenzregionen als Wirtschaftsstandorte. Der Schwerpunkt liegt dabei klar auf einem wirtschaftlichen Wachstumsansatz.

Grundsätzlich weist diese Neuausrichtung der Schweizer Regionalpolitik viele Parallelen zur jüngsten Reform der EU-Strukturfonds auf: (i) das (wirtschaftliche) Wachstumsziel steht im Vorder-, das Kohäsionsziel im Hintergrund; (ii) Innovation und Wissen gelten als Grundlage für wirtschaftliches Wachstum; (iii) die Einteilung in Fördergebiete wird zugunsten einer gesamthaften Betrachtung aufgegeben. Auch auf Umsetzungsebene finden sich Entsprechungen: (i) Strategieentwicklung als Mix aus Bottom-up und Top down mit intensivem Dialog zwischen den Ebenen; (ii) zunehmende Delegation der konkreten Umsetzungsverantwortung nach unten. Trotz dieser Parallelen finden sich auch deutliche Diskrepanzen. Die Kommission verlangt von den

INTERREG-Programmen keine ausschließliche Orientierung auf Wissen und Innovation, INTERREG gilt weiterhin als wichtiges integrationspolitisches Instrumentarium. In den INTERREG-IV Programmen mit Schweizer Beteiligung sind somit der strikte NRP-Wachstumsfokus und der integrationspolitische EU-Fokus zu vereinen. NRP-konforme Projekte zu finden, wird zu einem wesentlichen Selektionskriterium. Zwar können Projekte auch abseits der NRP kantonale finanziert werden, doch gewinnen dadurch kantonale Einzelentscheidungen an Bedeutung. Dies erschwert eine gemeinsame strategische Vorgehensweise sowie eine integrative Umsetzung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. INTERREG wirkt damit in manchen Themenbereichen nicht mehr im gleichen Maße verbindend wie vor der NRP.

Auch die formalen Bedingungen weisen Unterschiede auf. Die Schweizer NRP-Kofinanzierungsmittel liegen weit unter jenen der EU, selbst wenn die Kantone aus anderen Töpfen kofinanzieren können. Die unterschiedlichen Förderbedingungen verkomplizieren den Verwaltungsaufwand für Schweizer Partner. Diese Kombination aus geringer Förderintensität bei gleich-

zeitig komplexem Verwaltungsaufwand kann die Initiative Schweizer Partner dämpfen und diese zunehmend in die Rolle eines Juniorpartners bringen.

Aktuell sind derartige Tendenzen im INTERREG IV-A Programm Oberrhein festzustellen. Dort sind Schweizer Partner bereits formal von Projektträgerfunktionen ausgeschlossen. Somit bleibt es spannend, wohin die Entwicklungen im Zusammenspiel von INTERREG und NRP führen. Eine weitere Herausforderung kündigt sich bereits an: die 2. Phase NRP (2012–2015) korrespondiert (wieder) nicht mit der INTERREG-Förderperiode (2007–2013).

**Dr. Kristina Zumbusch,**  
wissenschaftliche Mitarbeiterin  
IDT-HSG

Dieser Artikel basiert auf der  
Itinere Evaluierung des  
INTERREG IV-A Programms  
Oberrhein.

Roger W. Sonderegger

## Public Corporate Governance – Handbuch für die Praxis: Eine Vorschau

**Die Bedeutung des Themas Public Corporate Governance hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen, seit öffentliche Aufgaben aus der Verwaltung herausgelöst werden und Unternehmen zur Umsetzung übertragen werden. Vielfältige Anforderungen sind zu beachten, falls diese Unternehmen im öffentlichen Besitz sind.**

Auslagerungen öffentlicher Aufgaben haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Alleine die Kantone der Schweiz haben rund 1000 Beteiligungen an 600 Unternehmen, und in vielen Gemeinden droht die Übersicht verloren zu gehen. Wie sollen diese Beteiligungen beaufsichtigt, gesteuert und kontrolliert werden, ohne ihre unternehmerische Autonomie übermässig einzuschränken? Wie können die Vorteile einer Verselbstständigung genutzt werden, ohne den politischen Einfluss aufzugeben? Alle diese Fragen betreffen die Public Corporate Governance und werden im vorliegenden Buch umfassend behandelt und beantwortet.



Kuno Schedler / Roland Müller / Roger W. Sonderegger: Public Corporate Governance – Handbuch für die Praxis. Das Buch erscheint im Februar 2011 im Verlag Haupt

Literatur und Studien zur Public Corporate Governance enthalten nur selten konkrete Angaben, wie die in der Praxis auftauchenden Probleme gelöst werden sollen. Mitglieder des Parlaments, der Exekutive und Kadermitarbeiter in der Verwaltung finden deshalb oft keine Antworten auf ihre Fragen im Zusammenhang mit der Corporate Governance von öffentlichen Unternehmen. Hier setzen die drei Autoren mit ihrer Praxiserfahrung ein. Besondere Beachtung wird folgenden Fragen gewidmet:

- Welche Aufgaben eignen sich für eine Auslagerung?
- Welche Rechtsformen stehen für die Unternehmensgründung zur Verfügung, und worauf ist zu achten?
- Wie kann die Eignerrolle der öffentlichen Hand definiert werden, und was ist in einer Eignerstrategie festzulegen?
- Wie kann die Gewährleistung in einer Leistungsvereinbarung sichergestellt werden, und welche Formen der Finanzierung sind möglich?
- Welchen Anforderungen soll ein Mitglied der Strategischen Geschäftsführung gerecht werden,

und welche Aufgaben sind zu erfüllen?

- Darf ein Exekutivmitglied gleichzeitig Mitglied einer Strategischen Führungsebene sein?

Das Buch wird mit zahlreichen praktischen Empfehlungen und konkreten Checklisten ein unentbehrliches Arbeitsinstrument für alle sein, die sich mit der Führung, Steuerung und Beaufsichtigung öffentlicher Unternehmen befassen.

**Roger W. Sonderegger, Dr. oec. HSG**  
Projektleiter Public Corporate Governance  
Email: [roger.sonderegger@unisg.ch](mailto:roger.sonderegger@unisg.ch)

## Erfolgreiche Durchführung der IDT-Herbsttagung «HRM2-Einführung: Eine Herausforderung für Gemeinden» vom 19. November 2010

**Die diesjährige IDT-Herbsttagung zur Vorbereitung für die Einführung des reformierten harmonisierten Rechnungslegungsmodells der öffentlichen Gemeinwesen war ein voller Erfolg. Über 135 Teilnehmende aus allen Landesteilen konnten zu dieser Veranstaltung im Hotel Marriott in Zürich begrüsst werden.**

Die Tagung thematisierte die Neuerungen im HRM2 und ging die Fragen an, die mit einer Umstellung auf HRM2 zusammenhängen. Kompetente Referierende wie Hansjörg Enzler, Mitglied der interkantonalen Koordinationskommission zur Einführung von HRM2, Sonja Ziehli vom Schweizerischen Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor SRS-CSPCP, und Heinz Montanari, Abteilungsleiter Gemeindeamt des Kantons Zürich und Leiter der interkantonalen Koordinationskommission zur Einführung von HRM2, stellten HRM2 aus Sicht der planenden Kommissionen auf Stufe Städte und Gemeinden

vor. In den Workshops am Nachmittag wurden konkrete Lösungsmöglichkeiten zu einzelnen Problemstellungen aufgezeigt. Insbesondere die Präsentation der Pilotgemeinde Laufenburg im Kanton Aargau, welche bereits seit dem 1. Januar 2010 mit ABACUS-Software nach den Vorgaben von HRM2 arbeitet, stiess auf grosses Interesse.

Für Kuno Schedler bringt die neue Rechnungslegung nach HRM2 viel Positives. Erstens eine grössere Transparenz durch den «True and fair»-Grundsatz in der Bewertung und eine geeignetere Lesbarkeit für Leute, die an die privatwirtschaft-

liche Rechnungslegung gewohnt sind. Zweitens erlaube HRM2 eine bessere Risikobeurteilung dank ausführlichen Informationen im Anhang und drittens auch eine bessere Vergleichbarkeit mit der Rechnung des Bundes sowie dank einer ausführlichen Anlagenbuchhaltung eine einfachere Planbarkeit der Re-Investitionen.

Sie finden den Leitfaden «Politik mit Weitblick» auf unserer Publikationsplattform «Alexandria» unter:  
[www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/nach-Institut/IDT/64646](http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/nach-Institut/IDT/64646)



Aufmerksame Zuhörerinnen und Zuhörer in Zürich

Christian Laesser, Stephan Reinhold

## Was ist uns die Erschliessung mit OeV wert? Einsichten aus einem Projekt des SBB Lab

**Haushalte evaluieren ihren Standort auf Basis unterschiedlicher Attribute. Hierzu gehört auch die Erschliessung mit Verkehr und damit die Erreichbarkeit. Verschiedene internationale Studien zeigen, dass Standorte, welche gut erschlossen sind, vergleichsweise höhere Marktpreise und darüber hinaus Zahlungsbereitschaft generieren, als solche, bei denen dies nicht der Fall ist. Die Rolle der Erschliessung wird in der Tendenz jedoch überschätzt, haben doch wohnraumbezogene Eigenschaften einen klar höheren Einfluss. Wie eine aktuelle Studie des SBB Labs nun zeigt, gibt es eine Ausnahme von dieser Regel: Fernpendler. Diese weisen, bei einer guten Erschliessung mit Öffentlichem Verkehr eine weit über den Marktpreis einer Wohnung gehende Zahlungsbereitschaft aus.**

Beim Lesen des obigen Leads stellt sich unweigerlich die Frage, wie Zahlungsbereitschaft in einem solchen Kontext gemessen werden kann. Es gibt hierzu eine Reihe verbreiteter, zum Teil aber auch umstrittener Methoden, welche von einfachen offenen Fragen («Wie viel würden Sie bezahlen für...?») bis zu mitunter hochkomplexen DCM (discrete choice models) reicht. Wir haben uns einer Alternative bedient, welche auf einer bereits in den siebziger Jahren von Van Westerdorp entwickelten Methode basiert und ein reales Gedankenexperiment in

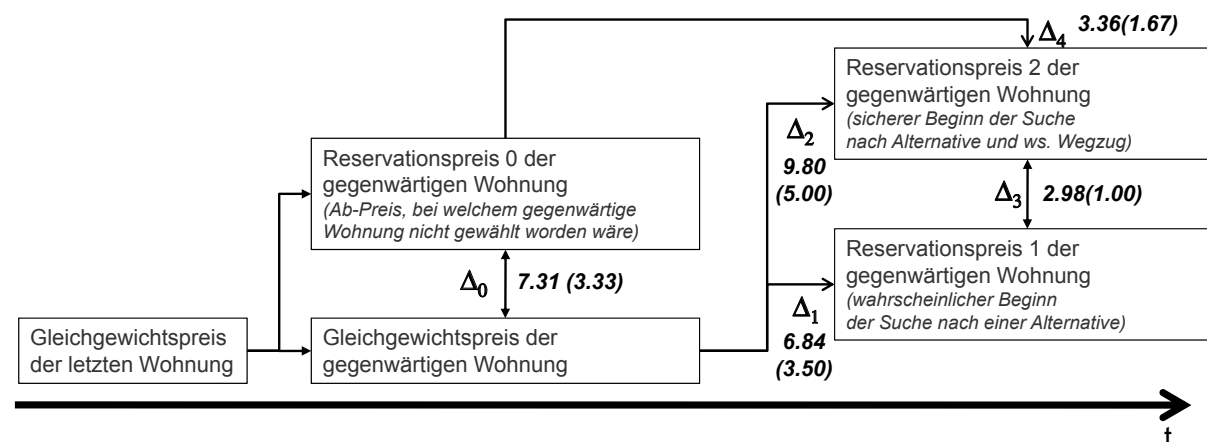
den Mittelpunkt stellt. Dieses Gedankenexperiment bestand im konkreten Fall daraus, dass insgesamt gut 1500 Probanden vier Fragen beantworten mussten:

- (1) Wie viel bezahlen Sie für Ihren Wohnraum (Gleichgewichtspreis)?
- (2) Ab welchem Preis hätten Sie damals diesen Wohnraum nicht (mehr) gewählt (Reservationspreis 0)?
- (3) Ab welchem Preis würden Sie wahrscheinlich anfangen, einen alternativen Wohnraum zu suchen (Reservationspreis 1)?

- (4) Ab welchem Preis würden Sie mit Sicherheit anfangen, einen alternativen Wohnraum suchen und falls ein solcher gefunden wahrscheinlich auch wegziehen (Reservationspreis 2)?

Die Fragen unterstellen also ein mit einem Preis zu versehenes Reaktionsmuster. Die Differenzen zwischen den vier Preisen stellen hierbei Preisschwellen dar, entlang derer die Probanden ihre Reaktionen quasi «eskalieren» lassen. In untenstehender Abbildung sind die mittleren (Durchschnitte und in Klammer Mediane) Preisschwellen pro m<sup>2</sup> Wohnfläche.

Hierbei zeigt sich, dass im Mittel (i.e. Median) jeder Befragte zum Zeitpunkt des Einzugs in den gegenwärtigen Wohnraum CHF 400 pro Monat mehr zu zahlen bereit gewesen wäre. Gegenwärtig würde ein Preis akzeptiert, welcher ebenfalls etwa CHF 400 höher wäre als der derzeit bezahlte und erst bei Preisen von mehr als CHF 500 würde man mit Sicherheit anfangen, eine



**Hinweis:** Der Wert entspricht dem Mean; der Wert in Klammer dem Median

Alternative zu suchen und allenfalls ausziehen.

Diese Deltas variieren in ihrer Höhe, je nachdem ob jemand zufrieden ist oder nicht mit einzelnen einen Wohnraum und Standort beschreibenden Attributen. Die grössten Unterschiede (mind. CHF 150–230) stehen mit folgenden Attributen in einem Zusammenhang: Sympathie zum Quartier allgemein, Komfort, Geräumigkeit und Kinderfreundlichkeit, Wohnraum (inkl. Küche und Bad), Verhältnis zu Nachbarn, Parkplatzsituation, Grünflächen im Quartier und deren Nutzbarkeit, Distanz des Arbeitswegs, Kulturelles Angebot im Quartier und Originalität der Bauweise. Hierbei ist insbesondere von Bedeutung, ob ein Wohnraum in Eigentum oder gemietet ist; bei Eigentum sind in der Tendenz aufgrund höherer Exitkosten generell noch höhere Unterschiede bei den Deltas beobachtbar.

Unterschiede aufgrund von Verkehrsgegebenheiten lassen sich dagegen nur beschränkt beobachten. Probanden, welche mit der Parkplatzsituation zufrieden sind, weisen Deltas auf, welche +/- CHF 130 höher sind als Probanden, welche mit der Parkplatzsituation nicht zufrieden sind. Die entsprechenden Werte für die kleinräumige Erschliessung mit dem Öffentlichen Verkehr betragen +/- CHF 140 und mit der grossräumigen Erschliessung +/- CHF 96.

Man könnte sich also auch im Fall der Schweiz auf den Standpunkt stellen, dass Verkehrsgegebenheiten im Kontext einer Standortevaluation nur eine eingeschränkte Rolle spielen. Dies mag für die durch obige Werte repräsentierte

Allgemeinheit ja durchaus zutreffen, nicht aber unbedingt für Personen, welche den Öffentlichen Verkehr tatsächlich nutzen (wollen oder müssen).

Bei Probanden, welche mit der OeV-Erschliessung zufrieden sind, sind Preisschwellen beobachtbar, welche drei- bis fünfmal höher sind als Preisschwellen bei Personen, welche mit der OeV-Erschliessung nicht zufrieden sind. Es gilt also, dass ein guter Anschluss an den OeV-Fernverkehr, wenn dieser (regelmässig) genutzt wird, auch eine höhere Zahlungsbereitschaft für Wohnraum generiert; diese beträgt im Mittel 35 CHF pro Quadratmeter Wohnfläche und Monat.

Die Erklärung für diese vergleichsweise hohe Zahlungsbereitschaft ist zweifach: (1) Zum einen haben Fernpendler Wohnräume, welche im Mittel etwa 20 m<sup>2</sup> kleiner sind als Wohnräume von Personen, welche nicht fernpendeln. (2) Weiter sind die Unterschiede auch mit dem Einkommensgefälle zwischen Zentren und Peripherie erklärbar; die Grossmehrheit dieser Befragten weist hohe Einkommen (> CHF 12 000) aus. Anzumerken ist denn auch, dass «nur» etwa 2 % der Pendlerwege OeV-Fernverkehr einschliessen (und damit nur ein kleiner Teil der Bevölkerung diese Möglichkeiten der Einkommensgenerierung auch so nutzt).

Was bedeuten nun diese Resultate? Zum einen darf die Rolle der Erschliessung nicht überschätzt werden, insbesondere wenn sie wie in der Schweiz nahezu ubiquitär ist. Es gibt kaum mehr Standorte, welche nicht oder nicht gut mit Öffentlichem Verkehr erschlossen

sind. Wesentlich ist, ob und in welcher Form ein solches Angebot genutzt wird und die Präsenz einer guten Erschliessung nicht nur mehr eine Option darstellt sondern einen handfesten Nutzen. Kann ein gutes Angebot auch genutzt werden, generiert es offensichtlich (derzeit nicht abgeschöpfte) Zahlungsbereitschaft.

**Christian Laesser, Prof. Dr.,  
Direktor,  
Email: christian.laesser@unisg.ch**

**Stephan Reinhold, M.A. HSG,  
dipl. Wipäd., Research Assistant  
(IMP-HSG, SBB Lab)  
stephan.reinhold@unisg.ch**

## Was treibt kooperatives Verhalten in touristischen Destinationen?

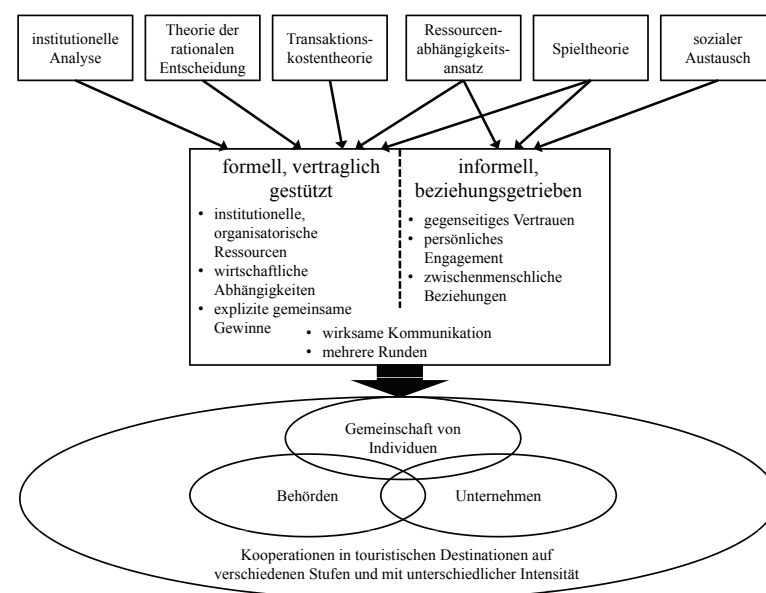
**Kooperationen in touristischen Destinationen haben Hochkonjunktur. Schon nur wegen des fragmentierten Angebots sind Leistungsträger und Behörden zur Zusammenarbeit gezwungen. Viele Kooperationsprojekte scheitern jedoch am Willen und an der Bereitschaft der Akteure, über ihren eigenen Schatten zu springen. Oft wird der Ausgang von Kooperationsinitiativen der «Chemie» zwischen den wichtigsten Akteuren zugeschrieben. Eine Studie mit einer Elite-Gruppe in einer touristischen Destination in Österreich zeigt, dass kooperatives Verhalten nicht zufällig entsteht, aber auch nicht auf professionelle Faktoren begründet ist.**

Kooperationen in touristischen Destinationen finden auf verschiedenen Ebenen und zwischen unterschiedlichen Institutionen und Unternehmen sowie Individuen statt. Im Gegensatz zu Kooperationen zwischen zwei Privatunternehmen, ist kooperatives Verhalten in touristischen Destinationen geprägt von einer Vielzahl von Beziehungen, welche jenseits der rein beruflichen Rahmenbedingungen der Akteure hinausgeht. Tatsächlich werden die einzelnen Entscheidungsträger nicht nur durch ihre zahlreichen Rollen innerhalb der Gemeinschaft geprägt (ein Gemeindepräsident kann auch im Vorstand einer Bergbahn oder der lokalen Tourismusorganisation und gleichzeitig im Vorstand der lokalen Bankfiliale sein), sondern durch die vielfältigen Beziehungen, die sie als Mitglied der Gemeinschaft pflegen. In diesem Sinne ist das kooperative Verhalten durch Netzwerkbeziehungen innerhalb der Destination und mit Akteuren ausserhalb der Destination geprägt.

Die Erweiterung des rein betriebswirtschaftlichen Kooperationsverständnisses führt dazu, dass Kooperationen in touristischen Desti-

nationen nicht nur mithilfe von Dimensionen aus der institutionellen Analyse, der Theorie der rationalen Entscheide oder der Transaktionskostenanalyse erklärt werden können, sondern dass auch weitere, auf der Ebene des Individuums ansetzende Mechanismen, wie der Ressourcenabhängigkeitsansatz, die verhaltensorientierte Spieltheorie oder der soziale Austausch eine wichtige Rolle spielen (vgl. Abbildung 1). So lohnt sich

kooperatives Verhalten in touristischen Destinationen, wenn ein strategisches Vorgehen (Spieltheorie), welches die eigenen Vorteile maximiert (rationale Entscheidung) in Aussicht gestellt wird und die im Kooperationsprozess entstehenden Kosten gering sind (Transaktionskostentheorie). Die Akteure müssen berücksichtigen, dass sie in einem Kontext operieren, in welchem zwischen den Institutionen Regeln und Normen herrschen (institutionelle Analyse) und die Institutionen mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet sind, welche unterschiedliche Machtpositionen zur Folge haben (Ressourcenabhängigkeit). Schliesslich wird kooperatives Verhalten gefördert, wenn die Akteure in der Gemeinschaft einen Reputationsgewinn und eine (auch nicht-monetäre) Belohnung erwarten (sozialer Austausch).



**Abbildung 1: Theoretische Fundierung des kooperativen Verhaltens in Gemeinschaften**

Für den Fall einer touristischen Destination in Österreich ist eine Elite von Akteuren mithilfe des Schneeballprinzips (zentrale Interviewpartner haben weitere Akteure genannt) identifiziert worden. Von den 44 Akteuren haben 42 an einem Tiefeninterview teilgenommen, in welchem sie zu den anderen Akteuren, die sie genannt hatten angeben mussten, ob sie eine gemeinsame Initiative angebahnt haben und ob diese Initiative erfolgreich war. Weitere Fragen auf der Basis der in der Mitte von Abbildung 1 präsentierten Dimensionen der formellen und der informellen Kooperation wurden gestellt. Insgesamt konnten 172 Kooperationsbeziehungen mithilfe von elf Variablen (siehe Abbildung 2) analysiert werden. Die Daten wurden mithilfe von Netzwerken abgebildet und ausgewertet. Eine erste Faktorenanalyse gruppierte die Variablen, welche zueinander gehörten. Die daraus entstehenden Faktoren wurden schliesslich in einer multiplen Regression mit den Variablen zur Kooperation als abhängige Grösse analysiert. Abbildung 2 präsentiert die vier Faktoren mit den dazugehörigen elf Variablen sowie die signifikanten Abhängigkeiten.

Die Resultate bestätigen, dass formelle Verträge durch die institutionelle Verbindung der Akteure und ihrer beruflichen und politischen Zusammenarbeit geprägt sind. Schon frühere Studien in Privatunternehmen haben gezeigt, dass Sympathie nicht Voraussetzung für Kooperationen ist, sondern erst durch den Kooperationsprozess selbst entsteht (Camerer, 1997; Doz, 1996; Fontaine, 2008; Ring & Van de Ven, 1994; Sally, 2001). Dies konnte auch in der Österreichischen Tourismus-

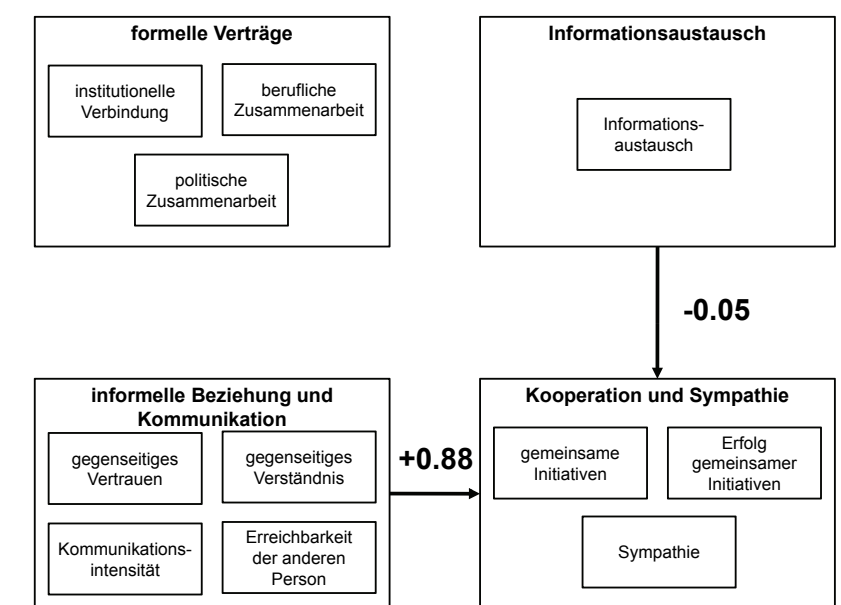
destination bestätigt werden. Die Kooperationsinitiativen, zu denen eben auch die aktuelle Sympathie zwischen den Akteuren gehört, sind jedoch nicht durch die formellen Verträge, sondern durch die informellen Beziehungen und Kommunikationsvariablen beeinflusst. Es ist das gegenseitige Vertrauen und Verständnis sowie eine hohe Kommunikationsintensität und die gute Erreichbarkeit der Gegenpartei, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass eine Initiative angebahnt und erfolgreich fortgeführt wird. Dieser Zusammenhang kann erstmals empirisch an einer Tourismusdestination bewiesen werden, nachdem er schon in der Praxis immer wieder vermutet und nur allgemein beschrieben werden konnte (Saxena, 2006). Als alleinstehende Variable, welche einen – wenn auch nur – geringen negativen Einfluss auf das kooperative Verhalten aufweist, finden wir den Informationsaustausch. Demnach ersetzt der Informationsaustausch zu einem geringen Grad die Notwendigkeit von Kooperatio-

nen und kann als Regel/Norm oder gar pflichtbewusstes Verhalten innerhalb einer Gemeinschaft betrachtet werden (Burt, 1995; Granovetter, 1985; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Für touristische Destinationen können wir die folgenden Konsequenzen ableiten.

Kooperatives Verhalten unter den Akteuren wird mehr durch zwischenmenschliche Affinität als professionelle Zusammenarbeit gefördert. Wenn Kooperationsinitiativen vorangetrieben werden sollen, ist nicht auf Ebene der Organisation zu operieren, sondern auf Akteursebene. Die Wahl der richtigen Akteure und wie diese zueinander stehen, ist dabei erfolgskritisch.

Es sind weniger die aktuellen formellen Regeln und Normen, welche kooperatives Verhalten vorantreiben, sondern eher die früheren Erfahrungen der Akteure, die das kollektive Gedächtnis prägen (Roth-



Gesamtmodell und Koeffizienten signifikant,  $p < 0.01$

**Abbildung 2: Einfluss auf Kooperation und Sympathie**

stein, 2000). Intensive Kommunikation über mehrere Runden steigert das gegenseitige Verständnis und Vertrauen und erhöht die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg. In diesem Sinne unterscheidet sich die Kooperation von einer Transaktion, als dass eine längere Beziehung aufgebaut wird, in welcher die gegenseitige Erreichbarkeit erhöht wird.

Gegenseitige Abhängigkeiten verlangen von den betroffenen einen permanenten Informationsaustausch und fördern alternativ die Notwendigkeit der Kooperation, gerade in Gemeinschaften wie touristischen Destinationen, wo der öffentliche Charakter der Leistungen eine grosse Bedeutung hat (Olson, 1965). Bei jedem Treffen / bei jeder Verhandlungsrunde lernen die Akteure voneinander und entscheiden, ob sich die Fortführung des Prozesses lohnt. Die Gestaltung des Prozesses muss sich nicht nur auf die Zwischenresultate und auf die inhaltlichen Aspekte konzentrieren, sondern auch die gegenseitige Sympathie stärken.

Auch wenn die Resultate für eine Destination alleine gelten, dürfen wir davon ausgehen, dass in touristischen Destinationen, die als «communities» funktionieren, also durch ein fragmentiertes Angebot und einer Gemeinschaft mit öffentlichen Institutionen charakterisiert sind, ähnliche Mechanismen der Kooperation vorwiegen. Weitere Untersuchungen in diesem Feld werden zeigen müssen, wie die Dynamik der Kooperationsinitiativen gestaltet und durch welche Gestaltungsmaßnahmen des Prozesses der Erfolg von vornherein erleichtert werden kann.

## Literatur

- Burt, R. S. (1995). Structural holes: The social structure of competition: Belknap Pr.
- Camerer, C. F. (1997). Progress in behavioral game theory. *The Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 167–188.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic management journal*, 17 (Special Issue: Evolutionary Perspectives on Strategy), 55–83.
- Fontaine, P. (2008). Identification and Economic Behavior Sympathy and Empathy in Historical Perspective. *Economics and Philosophy*, 13(02), 261–280.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*: Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Rothstein, B. (2000). Trust, social dilemmas and collective memories. *Journal of Theoretical Politics*, 12(4), 477–502.
- Sally, D. (2001). On sympathy and games. *Journal of Economic*

*Behavior and Organization*, 44(1), 1–30.

Saxena, G. (2006). Beyond mistrust and competition—the role of social and personal bonding processes in sustaining livelihoods of rural tourism businesses: a case of the Peak District National Park. *International Journal of Tourism Research*, 8(4), 263–277.

Pietro Beritelli, Dr.,  
Vizedirektor  
pietro.beritelli@unisg.ch

Geoffrey Crouch

## Homo Sapiens as Consumers: What Can We Learn from Darwin?

**In recent years, scholars in various fields have been making increased use of evolutionary theory to gain a deeper understanding of human behaviour. Since the 1970s, with the birth of new fields of research known as Sociobiology and Evolutionary Psychology, researchers in a broad range of the social sciences are now applying evolutionary theory and thinking to the study of human behaviour in a wide variety of contexts. There is good reason to suspect that consumer behaviour could have some important features arising from evolutionary bases. The literature on sociobiology and evolutionary psychology has some important implications for understanding how and why people behave as they do, in consumption settings. Indeed, management science more generally has now begun to draw lessons from Darwin.**

Today, the evidence from genetic science clearly shows that genes prescribe significant behavioural as well as physical characteristics. Human behaviour is deeply rooted in the process of natural selection. «[T]he human importance of this subject is obvious. It touches every aspect of our social lives, our loving and hating, fighting and cooperating, giving and stealing, our greed and our generosity» (Dawkins, 2006, p. 1). This interest in the Darwinian roots of human nature and human behaviour, stimulated notably by the work of Edward Wilson (social behaviour of animals) and Richard Dawkins (the biology of selfishness and altruism) in the 1970s, has spawned new fields of study known as sociobiology – the study of the biological basis of social behaviour, evolutionary psychology – the study of human mind functions as a result of natural selection, evolutionary economics – the study of the processes of economic change and transformation, neuro-economics – the study of biological models of decision-making in economic en-

vironments, and neuro-marketing – the study of brain responses to consumer stimuli.

The study of human behaviour is of central interest in consumer research. However, to date the evolutionary basis of human behaviour in this context has been ignored or overlooked. Researchers have focused on proximate rather than ultimate understandings (Saad, 2007). «[P]roximate questions address how mechanisms operate and what factors influence the workings of such mechanisms. Ultimate questions seek to identify why a particular behavior... has evolved to its current form» (Saad, 2007, p. 8). Saad (2007, p. 17) has extensively examined the evolutionary bases of consumption in general and notes that «Although the field of consumer behavior has amassed an impressive database of empirical findings, it has done so with minimal input from evolutionary-based theorists. However, a great majority of our consumption choices are manifestations of our innate human na-

ture, which has been shaped by a long evolutionary process.» Several themes in consumer research suggest circumstances where a Darwinian perspective may help to deepen our understanding and insights.

As the ultimate causal stimuli behind consumption, motivations generate needs and wants. An evolutionary-based perspective can provide greater insight into how motives function. For example, the consumption of food satisfies a physiological need, but to understand why, in modern, prosperous societies, many people overeat, a Darwinian lens allows us to understand that this is probably an adapted response to food scarcity during mankind's past. The higher-order needs of belongingness, esteem, and self-actualization motivates the desire for power and status within groups in order to gain a greater share of resources or to attract mates.

Consumers acquire information, evaluate alternatives, and make decisions. Traditionally, research assumes the model of rational «economic man» (*Homo economicus*) who seeks to maximize «utility». But Saad (2007, p.31) suggests that «this cannot correspond with any notion of a sentient being that has evolved through natural selection.» Using evolutionary theory, Gigerenzer (2000), for example, suggests that, as humans have evolved having to make fast, frugal and accurate decisions relying on instinct to survive and reproduce in the con-

text of a disordered environment, cognitive processes have adapted heuristics that are ecologically rational.

Perception affects the way in which people process information. Perception occurs through the five human senses which have evolved to enable Dawkin's «survival machines», the human body, to serve the purpose of enabling genetic replication. Perceptual abilities are therefore very much a product of natural selection. The perception of, and response to, sexual images in advertising, the effect of smells and sights, and the actions of service providers (such as the interpretation of facial expressions, verbal cues, body language, etc. as an indicator of anger, aggression, friendliness, subservience, helpfulness) by consumers might be better understood through a Darwinian lens.

Emotions, feelings, moods and affective states influence behaviour. Consumer research typically distinguishes between decisions that are predominantly functional and cognitively based, and those which are more hedonic and emotionally charged. While functional-cognitive dominated decisions are seen to be more rational, calculated and considered, by contrast, hedonic and emotionally dominated decisions are regarded as more instinctual, impulsive and rapid. According to Wilson (1978, p. 68), «The less rational but more important the decision-making process... the more emotion should be expended in conducting it. ...We can search among the unconscious, emotion-laden learning rules for the kind of behavior most directly influenced by genetic evolution.» Emotional re-

sponses are the adapted solutions to problems of survival and reproduction (Nesse, 1990; Cziko, 2000). For example, love and jealousy play a key role in reproduction. Anger and fear enable organisms to respond quickly to aggression. Envy serves to fuel competition between individual organisms when competing for mates and food.

The particular defining qualities, traits, or characteristics of an individual which together define their personality and profile the way they think, feel and behave is the focus of interest in much consumer research. Buss (1991, p. 461) goes so far as to state that «Personality theories inconsistent with evolutionary theory stand little chance of being correct.» When used as a means toward attracting a mate or enhancing one's status, shopping behaviour «helps propel the genes of the successful into future generations. Similarly, the impulse for self-improvement that creates economic growth comes from the need to be more attractive to the opposite sex than your rivals» (The Economist, 2008, p. 18). Shopping behaviour, particularly in relation to brand choice, has been found to be used by consumers as a strategy to reinforce or enhance one's self-image and/or social self-image (Sirgy, 1982). In addition, many consumption choices enable an individual to signal their membership to a particular group – «an imperative drive for countless social animals including Homo sapiens» (Saad, 2007, p. 117). Gift-giving serves to create and strengthen friendships and coalitions. Gift-giving has been found, in part, to be correlated with genetic relatedness or kinship. But the use of gifts also as part of a court-

ship ritual and as an alliance building strategy is also evident.

A further area in which one may expect to find an evolutionary basis, concerns behaviour in situations involving risk. Risk is inherent in every choice accepted as well as every choice rejected. One would therefore expect risk behaviour to be highly dependent on natural selection. The evidence indisputably shows that males are much more likely than females to engage in risky physical behaviour. The male association with risk has origins in his role as the hunter in hunter-gatherer society. Men also needed to be able to display courage and fearlessness in order to attract mates and in order to gain status. Displays of bravery by males have been ritualized through the various rites of passage traditions that are common across a number of cultures (Saad, 2007).

Consumer researchers and management scientists are now starting to look beyond the traditional model of Economic Man and to think instead in terms of Darwinian Man.

## References

- Axelrod, Robert (1984). *The Evolution of Cooperation*, London: Penguin Books.
- Buss, David M. (1991). «Evolutionary Personality Psychology», *Annual Review of Psychology*, 42, 459-491.
- Buss, David M. (1999). *Evolutionary Psychology: The New Science of the Mind*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Cziko, G. (2000). *The Things We Do: Using the Lessons of Bernard and Darwin to*

*Understand the What, How, and Why of Our Behavior*, Cambridge, MA: MIT Press.

Dawkins, Richard (2006). *The Selfish Gene*, 30th anniversary edition, New York: Oxford University Press, (first published in 1976).

The Economist (2008). «Of Music, Murder and Shopping», December 20, 2008, p. 18.

Gigerenzer (2000). *Adaptive Rationality: Rationality in the Real World*, New York: Oxford University Press.

Nesse, R. M. (1990). «Evolutionary Explanations of Emotions», *Human Nature*, 1, 261–289.

Saad, Gad (2007). *The Evolutionary Bases of Consumption*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Saad, Gad and T. Gill (2003). «An Evolutionary Psychology Perspective on Gift-Giving Among Young Adults», *Psychology and Marketing*, 20, 765–784.

Shane, Scott (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders. How Your Genes Affect Your Work Life*, Oxford University Press.

Sirgy, Joseph M. (1982). «Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review», *Journal of Consumer Research*, 9 (3), 287–300.

Wilson, Edward O. (1995). *On Human Nature*, London: Penguin Books (first published in 1978).

Wilson, Edward O. (2000). *Sociobiology: The New Synthesis*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.

**Geoffrey Crouch, Prof. Dr.,  
Professor of Marketing  
School of Management  
La Trobe University, Australia  
Gastprofessor von Juli bis  
Dezember am IMP-HSG**

Peter W. Williams, Aliaa Elkhatab

## Leveraging Tourism benefits and Social Capital Legacies From the Vancouver 2010 Winter Olympic Games

**Despite the Olympic Games (the «Games») being neither designed nor promoted as tourism mega-events by the International Olympic Committee, local Games proponents frequently promote these mega-events as an extraordinary «once in a life time» opportunity to bolster the host destination's competitiveness in the global travel marketplace.**

Even in the face of relatively mixed past Olympic outcomes, there persists a stream of rhetoric which suggest the Games are useful vehicles for leveraging tangible tourism legacies (e.g. new / improved transportation, accommodation and attraction infrastructure); as well as significant economic benefits related to unprecedented increases in media related market awareness, destination interest, future intent to visit, and longer term escalations in visitor flows and expenditures. The measurement of such tangible benefits is becoming increasingly sophisticated, and the leveraged outcomes vary from one edition of the Games to the next. (Cashman, 2003). Likewise, Games proponents suggest that the Olympics generate a range of social legacies (e.g. community pride, receptiveness, and volunteerism) that spike during the mega-event's delivery and provide a foundation for extended community social interaction and synergy well after the closing ceremonies. While measures of such Games related social effects exist, they seldom examine the extent to which the impacts translate into social capital supporting greater tourism competitiveness. As well, few studies explore how efforts to leverage tangible tourism benefits from the Games transform into the

increased social capital needed to make host destinations more competitive in the future.

As part of a larger 2010 Olympic Tourism Research program conducted by Simon Fraser University's Centre for Tourism Policy and Research (CTPR), this paper highlights key lessons emanating from a case study concerning social capital legacies generated by a unique 2010 Tourism Consortium (Consortium) developed specifically to leverage tourism benefits from the Games. The Consortium was a collective of five destination marketing organizations operating at various scales in the Games host communities. This paper highlights the unanticipated but strategically important social capital benefits and legacies generated through the Consortium's activities. Social capital in this context refers to the set of shared set of norms, values, sanctions and networks created (Woolcock, 2001) through the Consortium's activities, and employed to generate tourism benefits. It was expressed in terms of varying levels of group trust, mutual understanding and interactions that shaped collective and individual Consortium member actions (Onyx, 2005). Legacies in this paper refer to the lasting effects of the social capital

accumulated during the Consortium's existence (Preuss, 2007).

Using concepts of social capital and legacy as guiding frames of reference, the CTPR's researchers examined why and how the «2010 Tourism Consortium» formed partnerships, built effective working networks, developed and delivered programs designed to ensure that positive tangible and intangible tourism legacies emanated from the Games. They measured social capital from two primary perspectives. The first focussed on the social structure of the Consortium's networks and offered insights into the size and diversity, frequency of communication and power relations existing within the Consortium. The second identified informant perspectives on the quality of the Consortium's networks with respect to collective: norms, internal rules, purpose and goals, information and knowledge sharing, conflict resolution, and interest in future interactions. (Krishna and Schrader 2002).

Pre and post Games interviews and surveys were conducted with Consortium members to inform the social capital analysis. Pre-event interviews and a follow-up on-line survey with select Consortium members were administered during the «ramp up» period, three years prior to the Games. Post-event interviews with all Consortium working group leaders commenced three months after the completion of the Games. While the Consortium's activities generated a wide range of tangible tourism benefits, this paper highlights three

types of less tangible but important social capital legacies reported by the respondents.

The first category explored was bonding social capital (Putnam 2000), as reflected in the extent and nature of relationships within individual Consortium partner organizations. It was expected that the urgency and magnitude of Games' responsibilities within each participating organization would stimulate increased and strengthened internal relationships. However, for the most part respondents felt that their co-worker relations were unaltered, largely because internal interactions were already strong prior to the Games.

The second category investigated was bridging social capital (Grootaert 1998), expressed in terms of the nature and extent of relationships with other Consortium stakeholder organizations. It was anticipated that the immensity and «time constrained» character of the Games would compel the Consortium's members to demonstrate unprecedented levels of collective action in order to achieve their tourism goals. Respondents felt that overall bridging capital gradually increased as recognition of the multi-faceted and entangled complexity of leveraging tangible tourism benefits from the Games unfolded. As their awareness of the subtle intricacies of leveraging tourism benefits from the Games, so did recognition of the need to marshal collective human, intellectual and financial resources to get the job done. At times, this involved investing in new /and or strengthened relationships with Consortium organizations that were previously viewed as competitors.

Respondents reported that for the most as these relationships evolved, so did increased levels of relatively untapped trust, goodwill, cooperation, and power sharing between the organizations. While not explicitly endorsed by respondents, there was a general consensus that the Consortium's inter-organizational relationship building experiences raised their personal appreciation of bridging social capital as tourism marketing asset.

The third category examined linking social capital (Ramos-Pinto, 2006), particularly with respect to how and to what extent the Consortium developed relationships with other non-tourism Olympic stakeholders. It was hypothesized that because the IOC did not formally include tourism interests «inside the Olympic fence», the Consortium would be pressed into building unprecedented bilateral relationships with a myriad of Olympic partners. Respondents clearly recognized that this could not be done without first establishing the Consortium's position as a credible «single» voice for tourism with the designated host Olympic Organizing Committee (VANOC). As VANOC's trust in the Consortium grew, so did opportunities for the Consortium's opportunities to reach out and collaborate with Olympic family partners (e.g. sponsors, media, sporting organizations, cultural groups etc.). Often these collaborations involved the Consortium members embedding their human and infrastructural resources into Olympic partner programs, in exchange for opportunities to indirectly highlight tourism brand images and messages developed by them. All respondents agreed that most of the non-

traditional links established created unprecedented levels of new social capital that can be used to capture future tourism opportunities.

In summary the respondents suggested that because of the increased levels of confidence, trust, mutual respect, personal ties and shared values generated by the Consortium's Olympic activities, a potentially value social capital legacy has emerged in the form of:

- Increased interest in tourism information sharing networks that foster may more cost effective and innovative responses to future tourism marketing challenges;
- Reduced barriers to future collaborations that may foster greater sharing of scarce skills, technologies, infrastructure, and finances
- Increased organizational expertise and leadership acumen needed to effectively marshal tourism and other non-traditional partners needed to leverage tourism benefits and advantages from future mega-event opportunities.

### References

- Cashman, R. (2003). What is «Olympic Legacy»? In M.De Moragas, C.Kennet, N.Puig (eds.) The Legacy of the Olympic Games 1984-2000 (pp. 31-42), Proceedings of the International Symposium 14-16/11/2002, International Olympic Committee, Lausanne.
- Grootaert, C. (1998). Social Capital: the Missing Link? Social Capital Initiative Working

Paper No.3. Washington DC: The World Bank  
 Krishna, A. and Shrader, E. (2002). Social Capital Assessment Tool: Design and Implementation. In C. Grootaert and T. Bastelaer (eds.). Understanding and Measuring Social Capital: A multidisciplinary tool for practitioners (17–40). Washington DC: The World Bank  
 Onyx, J. (2005). Introduction. In A. Dale and J. Onyx (eds.), A Dynamic Balance: Social Capital and Sustainable Community Development (pp. 13–30). Vancouver: UBC Press  
 Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. Journal of Sport & Tourism, 12(3), 207–228 doi:10.1080/14775080701736957  
 Putnam, R. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon Schuster  
 Ramos-Pinto, P. (2006). Social Capital as a Capacity for Collective Action. In R. Edwards, J. Franklin and J. Holland (eds.), Assessing Social Capital: Concepts, Policy and Practice(pp). Newcastle: Cambridge Scholar Press.  
 Woolcock, M. (2001). The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes. <http://homepages.wmich.edu/~jbiles/woolcock.p>

**Peter Williams, Prof. Dr.,**  
**Centre for Tourism Policy and**  
**research**

**Simon Fraser University, Burnaby,**  
**BC, Canada**  
**Gastprofessor im Oktober**  
**am IMP-HSG**  
  
**Aliaa Elkhatab, MA, MSc.,**  
**Centre for Tourism Policy and**  
**research**  
**Simon Fraser University, Burnaby,**  
**BC, Canada**

## Öffentliche Vorlesungsreihe über Luftfahrt

**Das Center for Aviation Competence (CFAC-HSG) organisierte im Herbst 2010 die vierte Öffentliche Vorlesungsreihe über Luftfahrt an der Universität St. Gallen. Neben den beiden Hauptreferenten, Prof. Dr. Roland Müller und Dr. Andreas Wittmer, haben Gastreferenten die Vorlesungsreihe thematisch mitgestaltet. Dieses Jahr standen aktuelle Problemstellungen der Luftfahrt-Infrastruktur und -Sicherheit zur Diskussion. Die Referenten gaben einen Überblick und sprachen über deren Bedeutung und wichtigste Bereiche.**

Die Gastreferenten Ernst Kohler, CEO der Schweizerischen Rettungsflugwacht Rega, und Dr. med. Samuel Huber, dipl. NDS A&G ETH, Human Factors Specialist EAAP, Forventis GmbH sprachen über «Risk Management in der Aviatik».

suchten doch zwischen 70 und 90 Zuhörer und Zuhörerinnen die Anlässe.

Weitere Informationen unter:  
[www.cfac.ch](http://www.cfac.ch)

**Wittmer Andreas, Dr.,**  
**Geschäftsführer**  
**Center for Aviation Competence**  
**(CFAC-HSG)**

«Flugunfalluntersuchungen» als Prävention wurden von Daniel Knecht, Vizedirektor, Büro für Flugunfalluntersuchungen aufgezeigt und mit realen Beispielen belegt.

Charles Riesen, VR-Delegierter des Flughafens Bern-Belp beleuchtete «Die Bedeutung und Entwicklung der Regionalflugplätze». Im Anschluss an diesen Anlass tauschten sich die Anwesenden bei einem Apéro, gestiftet von Armin Unterhäuser, CEO, PEOPLE'S Business Airport St. Gallen-Altenrhein, im gemütlichen Rahmen aus.

Den Abschluss der Reihe machten Michael Eggenschwiler, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Hamburg Airport, und Bert Urfer, Senior Airport Adviser, Avireal AG, zum Thema «Der internationale Flughafen der Zukunft».

Die Öffentlichen Vorlesungen des CFAC waren sehr erfolgreich, be-

## Kurz-Information: Forschungsprogramm «HealthCare Excellence» des Forschungszentrums «Organization Studies»

In Spitälern geht es für viele Menschen um Leben und Tod. Bei zunehmender Spezialisierung und einem zugleich wachsenden ökonomischen Druck gewinnt ein professionelles Management dieser komplexen Organisationen stark an Bedeutung. Neue Themen wie patientenzentrierte, prozessorientierte Organisations- und Führungsformen, interprofessionelle Zusammenarbeit zwischen Ärzteschaft, Pflege und Verwaltung oder integrierte Versorgung der regionalen Bevölkerung müssen sorgfältig angegangen werden. Organisationen des Gesundheitswesens müssen mit dem Spannungsfeld umgehen, einerseits immer anspruchsvollere Krankheiten zu behandeln und andererseits die Effizienz dieser Wertschöpfung zu erhöhen.

Im Forschungsprogramm «HealthCare Excellence» untersuchen wir seit 2003 in langfristigen Forschungsk Kooperationen mit ausgewählten Spitälern die vorherrschenden Organisations- und Führungspraktiken, Professionskulturen und Strukturen, die den Alltag von Spitälern prägen. Dabei hat uns vor allem die Frage interessiert, inwiefern diese dazu geeignet sind, in konstruktiven Veränderungsprozessen unternehmerisch mit den anstehenden Herausforderungen des Gesundheitswesens umzugehen.

Die damit verbundenen Erkenntnisse fliessen systematisch in unsere Weiterbildung ein. Dieses Jahr haben wir das St.Galler Diplomprogramm Systemisches HealthCare Management erfolgreich abgeschlossen und planen die zweite Durchführung im kommenden Jahr. Bereits zum fünften Mal findet gerade der Zertifikatskurs Systemisches Management für Führungspersonen im Gesundheitswesen statt.

Zukünftig stehen die Themen integrative Führungsentwicklung (interne Integration) sowie eng damit

verbunden integrative Strategie- und Versorgungsentwicklung (externe Integration) im Zentrum unseres Forschungsprogramms.

Mittelfristig hat HealthCare Excellence die Vision eines international anerkannten Forschungs- und Kompetenzzentrums für das Management von Gesundheitsorganisationen. Unser Ziel ist es, diesen Organisationen wissenschaftlich und praktisch relevantes Orientierungswissen für ein konstruktives Management anzubieten. Darin sehen wir unseren Beitrag für eine patientenzentrierte, integrative Gesundheitsversorgung.

**Johannes Rüegg-Stürm, Prof. Dr.**  
Direktor  
johannes.rueegg@unisg.ch

**Harald Tuckermann, Dr.,**  
Leiter HealthCare Excellence  
harald.tuckermann@unisg.ch

## St.Galler Seminar für systemisches Management im Gesundheitswesen

Zertifikatskurs | 22 Tage in  
6 Modulen | Start: 31. August 2011



Seminarleitung:  
Prof.Dr. Johannes Rüegg-Stürm

Dieser Zertifikatskurs ist spezifisch für **Ärztinnen** und **Ärzte**, für **Pflegefachpersonen** sowie für **Ökonomen** und **Juristen** in leitenden Funktionen von **Spitälern** und anderen Gesundheitsorganisationen entwickelt worden. Grundlage des Kurses bildet Management-Wissen, das im Rahmen des Forschungsprogramms "HealthCareExcellence" unseres Instituts in intensiver Zusammenarbeit mit Spitälern fortlaufend erarbeitet und weiterentwickelt wird.

Ziel des Seminars ist, den Teilnehmenden anhand des neuen St.Galler Management-Modells genau jene Managementkenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die für die erfolgreiche Führung von HealthCare-Organisationen immer unverzichtbarer werden.

**Modul 1 | Integrative Gesamtführung**  
31.08.-03.09.2011

**Modul 2 | Strategisches Management**  
19.10.-22.10.2011

**Modul 3 | Umsetzungsmanagement**  
18.01.-21.01.2012

**Modul 4 | Prozessmanagement**  
23.02.-25.02.2012

**Modul 5 | Finanzielle Führung und Controlling/DRG**  
02.05.-05.05.2012

**Modul 6 | Leadership und Human Resource Management**  
20.06.-23.06.2012

Weitere Informationen finden Sie unter [www.imp.unisg.ch](http://www.imp.unisg.ch)

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

Anmeldeschluss:  
30.06.2011

## Ankündigung

## Kurzmitteilungen und Publikationen

### Neues Buch: Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Bieger (Universität St. Gallen), Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufsess (Technische Universität Berlin) und Dr. Christian Kryz (Roland Berger Strategy Consultants)

Das Konzept «Geschäftsmodell» hat sich seit den 1990er-Jahren als Grundlage für die Beschreibung der Funktionsweise eines Unternehmens in der strategischen Unternehmensplanung und in der Umgangssprache etabliert. Dennoch fehlt sowohl in der Wissenschaft als auch in der betrieblichen Praxis eine ebenso weit verbreitete Definition oder ein allgemein anerkannter Strukturierungsansatz. Trotzdem gibt es Grundmerkmale, die in den meisten Definitionsversuchen wiederzufinden sind.

Die Bedeutung von Geschäftsmodellen, ihre Vielschichtigkeit und ihr Wandel im Zeitalter der von der Evaluation der Informations- und Kommunikationstechnologie getriebenen Netzökonomie waren vor knapp zehn Jahren der Anlass, dass das Academic Network von Roland Berger Strategy Consultants das Buch «Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie» erstellte. Die damaligen Rahmenbedingungen wie die Dynamisierung und Globalisierung des Wettbewerbs haben sich inzwischen gewandelt und verlangen nach einer Weiterentwicklung bisheriger Geschäftsmodellsystematiken. Der wertbasierte Geschäftsmodellansatz von Thomas Bieger und Stephan Reinhold berücksichtigt die veränderten Rahmenbedingungen. Der Ansatz geht von der Prämisse aus, dass der wichtigste Zweck eines Unternehmens in der Schaffung von monetären und nicht-monetären Werten für die Anspruchsgruppen und das Unternehmen selbst liegt. Das wertbasierte Geschäftsmodell beschreibt die konsequente Orientierung an Wert anhand von sechs Elementen: Leistungskonzept (valueproposition), Wertschöpfungskonzept (valuecreation), Kanäle (valuecommunicationandtransfer), Ertragsmodell (valuecapture), Wertverteilung (valuedissemination) und Entwicklungskonzept (valuedevelopment). Das neue Buch aus dem Roland Berger Academic Network stellt den wertbasierten Geschäftsmodellansatz vor und diskutiert Entscheide zur Ausgestaltung der einzelnen Elemente des Strukturansatzes. Darüber hinaus unternimmt das Buch den Versuch einer umfassenden Beschäftigung mit der Geschäftsmodellthematik. Es stellt die Ergebnisse einer Befragung Deutscher und Schweizer Manager vor, beleuchtet einzelne Elemente und Querschnittsaspekte von Geschäftsmodellen, untersucht die Geschäftsmodelle beispielhafter Unternehmen unterschiedlicher Industrien und wagt einen Ausblick auf Geschäftsmodelle im Jahr 2020. Grundlage dieses Buches sind die Beiträge von und Diskussionen zwischen sieben wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstühlen Deutscher und Schweizer Universitäten mit Roland Berger Strategy Consultants im Rahmen des Academic Networks. Das Buch richtet sich gleichermassen an Wissenschaftler wie an Praktiker und dürfte darüber hinaus wie bereits das Buch aus dem Jahr 2002 eine Grundlage für Kurse zum Thema «Geschäftsmodelle» an Hochschulen werden.

### AIEST-Kongress

Die 61. AIEST-Konferenz findet vom 28. August bis 1. September in Barcelona zum Thema «Tourism Promotion: New Challenges for the Tourism Sector» statt. Informationen zur Konferenz sowie den Call for Papers finden Sie unter [www.aiest.org/News](http://www.aiest.org/News).

Weitere Auskunft erhalten Sie bei Marlis Vernier, [marlis.vernier@unisg.ch](mailto:marlis.vernier@unisg.ch), Telefon 071 224 25 30

### AIEST Konferenz-Publikationen

Das Konferenzbuch 2009 mit dem Titel «Managing Change in Tourism: Creating Opportunities – Overcoming Obstacles» kann beim Erich Schmidt Verlag GmbH & Co in Berlin bezogen werden: [www.esv.info/978-3-503-12066-6](http://www.esv.info/978-3-503-12066-6), per E-Mail an [esv@ESVmedien.de](mailto:esv@ESVmedien.de) oder per Fax +49 (0)30 25 00 85 275.

Das Konferenzbuch 2010 wird Anfang 2011 bei ESV erscheinen und trägt den Titel «Tourism Development after the Crises: Coping with Global Imbalances and Contributing to the Millennium Goals».

### Tourism Review Journal

Die Tourism Review Volume 65 Nummer 3 ist erschienen und kann bei Emerald Group Publishing House in England, [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) bestellt werden (ISSN 1660-5373).

Demnächst wird eine Special Issue der Tourism Review zum Thema «Destination Governance» mit folgenden Artikeln erscheinen:

- L. Ruhanen, N. Scott, B. Ritchie, A. Tkaczinsky: Governance: A Review and Synthesis of the Literature
- Presenza, M. Cipollina: Analysing Tourism Stakeholders Networks
- W. Buteau-Duitschaever, B. McCutcheon, P. Eagles, T. Glover: Park Visitors' Perceptions of Governance: A Comparison between Ontario and British Columbia Provincial Parks Management Models
- R. Baggio, N. Scott, C. Cooper: Improving tourism destination governance: a complexity science approach
- F. D'Angella, M. De Carlo, R. Sainaghi: Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations
- M. Franch, U. Martini, F. Buffa: Roles and opinions of primary and secondary stakeholders within community-type destinations

### Forum für Haftung und Versicherung in der Luftfahrt

Das zweite Forum für Haftung und Versicherung in der Luftfahrt findet am Mittwoch, 5. Oktober 2011, statt. Die Veranstaltung richtet sich an Luftfahrtversicherer, Rechtsanwälte und an Spezialisten in Luftfahrtbetrieben. Voraussichtliche Themen sind

- Berechnung des Personenschadens bei Flugunfällen
- Operation und Versicherung von N-immatrikulierten Flugzeugen
- Haftung und Versicherung beim Kauf von Flugzeugen
- Durchsetzbarkeit von mittelbaren und indirekten Schäden bei Flugunfällen
- Die Stellung der Versicherung in der Flugunfalluntersuchung

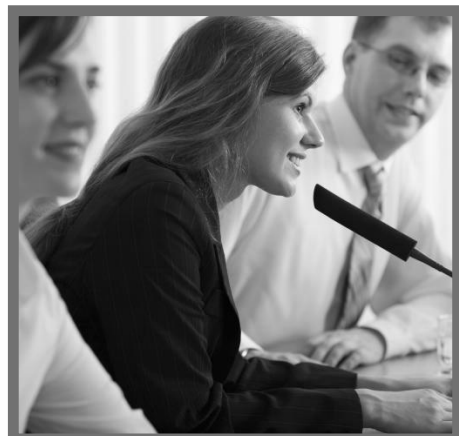
Das definitive Programm wird Anfang 2011 auf der Homepage [www.cfac.ch](http://www.cfac.ch) aufgeschaltet werden.

Wenn Sie unsere Arbeit anspricht, besteht die Möglichkeit, bei uns Gönner zu werden. Mehr dazu finden Sie auf unserer Webseite: [www.cfac.ch](http://www.cfac.ch)

### Weiterbildung im Bereich öffentliche Finanzen

Unser Seminar «Certified Public Financial Officer» wird nach der erfolgreichen ersten Durchführung auch im Jahr 2011 stattfinden. Wir sind überzeugt, ein Seminarprogramm zu bieten, welches die zentralen Fragen aus dem Bereich öffentliche Finanzen thematisiert, und in welchem ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Praxis dazu sowohl das theoretische Wissen als auch das praktische Handwerk vermitteln. Für nähere Informationen verweisen wir Sie auf die Homepage [www.pfo-hsg.ch](http://www.pfo-hsg.ch). Auf Wunsch senden wir Ihnen gerne unseren Flyer inkl. Anmeldetalon zu. Frau Monika Steiger steht Ihnen bei Fragen unter +41 (0)71 2247345 oder [monika.steiger@unisg.ch](mailto:monika.steiger@unisg.ch) zur Verfügung.

Unser Institut veröffentlicht laufend neue Publikationen. Sie finden diese in der Datenbank Alexandria der Universität St. Gallen unter [www.alexandria.unisg.ch](http://www.alexandria.unisg.ch). Mit Hilfe der Personensuche lassen sich Publikationen unserer MitarbeiterInnen problemlos finden, z.B. «Politik mit Weitblick: Leitfaden zu einer integrierten Aufgaben- und Finanzplanung» und viele mehr.



## Der St. Galler System- Ansatz: Zertifikatskurs für integratives systemisches Management

Zertifikatskurs | 19 Tage in  
6 Modulen | Start: 24. August 2011

Seminarleitung:  
Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm  
Dr. Thomas Schumacher

Dieser Zertifikatskurs greift die **St. Galler Management-Tradition** auf und richtet sich an Führungskräfte, die einen kompakten Überblick über den aktuellen "State of the art" eines **integrativen Managementansatzes** gewinnen wollen.

Im Zentrum stehen **systemisches Orientierungs- und Handlungswissen** auf dem neuesten Stand sowie konkrete Impulse für die persönliche Weiterentwicklung und für die zukunftsorientierte Gestaltung des verantworteten Unternehmens oder Unternehmensbereichs.

Ziel des Seminars ist, den Teilnehmenden anhand des **neuen St. Galler Management-Modells** genau jene Managementkenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die für die erfolgreiche Führung heutiger Organisationen (Unternehmungen, NPOs, NGOs, Public Organizations) immer unverzichtbarer werden.

### Modul 1 | Unternehmerisch führen

24.08.-26.08.2011

### Modul 2 | Strategien entwickeln und Märkte verstehen

26.10.-28.10.2011

### Modul 3 | Veränderungen umsetzen

11.01.-13.01.2012

### Modul 4 | Prozesse optimieren

29.02.-02.03.2012

### Modul 5 | Unternehmen finanziell führen

08.05.-11.05.2012

### Modul 6 | Mitarbeitende entwickeln und führen

27.06.-29.06.2012

Weitere Informationen finden Sie unter [www.imp.unisg.ch](http://www.imp.unisg.ch)  
Bei Fragen: Tel: +41 (0)71 224 75 76, [sandra.brocca@unisg.ch](mailto:sandra.brocca@unisg.ch)

Anmeldeschluss: 30.07.2011

## Schweizerische Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft SVWG

### Zweck und Ziele der SVWG – Forum des Schweizer Verkehrs

- Bearbeitung und Förderung von verkehrswissenschaftlichen und verkehrswirtschaftlichen Themen und Erkenntnissen unter Berücksichtigung der Anliegen der Nachhaltigkeit
- Bereitstellung einer Diskussionsplattform für die Verkehrsträger zu Lande, zu Wasser und in der Luft mit dem Ziel, gemeinsame Fragen und Themen im Verkehrswesen zu bearbeiten und Probleme beim Erbringen von Verkehrsleistungen einer für ein komplementäres Verkehrssystem optimierten Lösung zuzuführen
- Verbreitung des Wissens und von Erkenntnissen aus Verkehrswirtschaft und Verkehrswissenschaft an einen erweiterten Interessentenkreis in Form von Publikationen und Veranstaltungen wie Vorträgen, Tagungen und Studienreisen.

Die SVWG pflegt zu diesem Zweck Beziehungen zu verkehrsorientierten Vereinigungen im In- und Ausland, namentlich zu den Schwesterorganisationen in Deutschland (DVWG) und Österreich (ÖVG).

### Werden Sie Mitglied in der SVWG

- Kollektivmitglieder: Unternehmungen, Organisationen und Betriebe sowie deren Vereinigungen, die im Verkehrswesen oder verwandten Bereichen wirken, sowie Behörden und Amtstellen und deren Vereinigungen. Jährlicher Mitgliederbeitrag: CHF 250.– (Kollektivmitglieder können bis 5 korrespondierende Mitglieder benennen)
- Einzelmitglieder: natürliche Personen, die im Verkehrswesen oder verwandten Bereichen wirken, sowie verkehrswissenschaftliche und verkehrswirtschaftliche Hochschul-Institute und Forschungsstellen. Jährlicher Mitgliederbeitrag: CHF 60.–

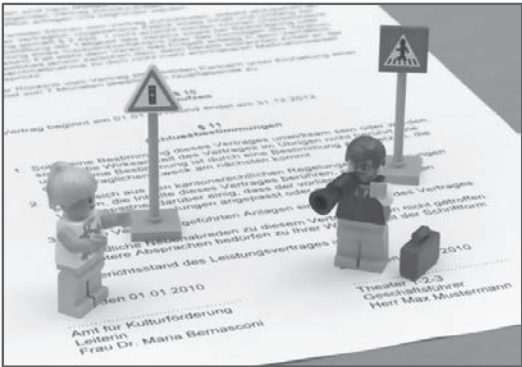
### Vorteile

- Teilnahme an zwei SVWG-Foren pro Jahr
- Jahrbuch für Schweizerische Verkehrswirtschaft
- Diskussionsplattform

Weitere Auskünfte erteilt Ihnen gerne **Christian Laesser**  
[christian.laesser@unisg.ch](mailto:christian.laesser@unisg.ch)

Leistungsverträge zwischen Nonprofit-Organisationen und Verwaltung 2011

Anbieter: IMP-HSG und socialdesign  
Datum: 21. – 23. September 2011  
(bis Freitag Mittag)  
Ort: Congresshotel Einstein, St. Gallen  
Preis: CHF 1'500.-  
Kontakt: Frau Monika Steiger  
+41 (0)71 224 73 45  
+41 (0)71 224 25 36  
monika.steiger@unisg.ch



Leistungsverträge stellen heute ein anerkanntes Instrument zur Regelung des Verhältnisses zwischen Staat und Nonprofit-Organisationen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen dar. Viele Studien zeigen jedoch, dass in der Schweiz nach wie vor grosse Unterschiede in der Ausgestaltung und der Handhabung von Leistungsverträgen bestehen. Diese neue Unübersichtlichkeit gefährdet nicht nur die Effektivität der Steuerung, sondern auch die Qualität der Leistungen. Daher ist ein bewusster und informierter Umgang mit Leistungsverträgen sowohl für die privaten Anbieter, auch Nonprofit-Organisationen, sowie für die staatlichen Institutionen, welche bei den privaten Anbietern Leistungen bestellen, von grösster Bedeutung. Der Kurs setzt sich mit der Komplexität und Vielschichtigkeit sowie den verschiedenen inhaltlichen, methodischen und formalen Fragen von Leistungsverträgen und deren Verhandlung auseinander. Angesprochen werden insbesondere betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, wohlfahrtsstaatliche, rechtliche, politische, vertragstheoretische, verhandlungstheoretische und kommunikationspsychologische Aspekte. Im Seminar werden konkrete Praxisbeispiele aufgearbeitet.

Ihr Nutzen aus unserem Seminar

Die Teilnehmenden dieses Seminars erweitern und vertiefen ihr Wissen zu Grundlagen zum Kontraktmanagement und zu Leistungsverträgen. Im Verlauf der 2 ½ Tage werden die systemischen Zusammenhänge, die Zusammenbeitswirkungen und die erforderlichen Verbindlichkeiten von Leistungsverträgen erarbeitet. Dabei wird den Teilnehmenden ermöglicht, die Brücke zwischen Theorie und Praxis mittels Beispielen herzustellen. Der Austausch und die Diskussion mit verschiedenen Rollen- und FunktionsträgerInnen und ExpertInnen gestattet es, die verschiedenen Facetten des Leistungsvertragsprozesses zu reflektieren und diesen mittels Handlungsoptionen und Checklisten in ihrem Alltag zu gestalten.

Mit diesem Seminar erreichen Sie die folgenden Ziele:

- Sie kennen die wichtigsten theoretischen Grundlagen von Leistungsverträgen und können deren Bedeutung für Ihre Alltagspraxis umsetzen.
- Sie haben sich für Ihre spezifische Leistungsvertragspraxis Wissens- und Handlungskompetenzen erarbeitet.
- Sie verfügen über Checklisten und Handlungsoptionen zur Vorbereitung und Durchführung von Leistungsvertragsverhandlungen.

Angesprochene Teilnehmerkreise

- Leitende von Nonprofit-Organisationen
- Vorstands- bzw. Stiftungsratsmitglieder von Nonprofit-Organisationen
- Politikerinnen und Politiker
- Leitende Angestellte von Verwaltungsabteilungen und Verwaltungsbetrieben

Bestellformular Schweizerisches Jahrbuch für Verkehr 2010

Inhaltsverzeichnis

1. Das Netzwerk der Regionalflughäfen der Schweiz – Identifizierung der Rolle von Netzwerkpartnern und Simulierung von strukturellen Veränderungen  
*Andreas Wittmer, Pietro Beritelli*
2. Integrale Tarifverbunde in der Schweiz – Planung und Umsetzung am Beispiel ITV Ostwind  
*Philipp Bertschi, Mario Mohr, Flavio Schneider*
3. «Politique de navigation: quelle importance pour la Suisse?»  
*Eric Fragnière*
4. Neues schweizerisches Trassenpreissystem: Herausforderungen und Würdigung des Vorschlags des BAV  
*Thomas Isenmann*
5. Zukünftige Entwicklung der Strasseninfrastruktur  
*Hans Koller*
6. Strategie Freizeitverkehr des Bundes  
*Reto Lorenzi, Peter Schild*
7. Der Bund unterstützt die Agglomerationen bei der Lösung ihrer Verkehrsprobleme  
*Reto Lorenzi, Georg Tobler*
8. Güterverlagerungspolitik – halb leeres oder halb volles Glas?  
*Walter Schenkel, Christian Rüefli*
9. Entscheidungsfindung, Kommunikation und Akzeptanz in der Verkehrsplanung:  
Erkenntnisse aus verkehrspolitischer Forschung und Praxis  
*Walter Schenkel, Fritz Sager, Andreas Blumenstein*
10. Achtung Fussgänger!  
*Gisela Vollmer*
11. Perspektiven des Bahngüterverkehrs im 21. Jahrhundert – Beobachtungen und Überlegungen  
*Ulrich Weidmann, Jost Wichser*

- ☐ Bestellung gegen Rechnung zum Preis von Fr. 52.– (Förderer: Fr. 40.–) + Verpackung und Porto
- ☐ Ich möchte in Zukunft dieses Jahrbuch unaufgefordert (bis auf Widerruf) erhalten.

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Institution/Unternehmung \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

Email \_\_\_\_\_

Fax: 0041-71-224 25 36 oder Email: nicole.denk-weder@unisg.ch

Werden Sie

## Certified Public Financial Officer (PFO-HSG)

und erwerben Sie interdisziplinäre  
Problemlösungskompetenz!



Unser Seminar mit einem universitären Weiterbildungsabschluss («Certificate of Advanced Studies») vermittelt Ihnen das notwendige Verständnis über Zusammenhänge der Steuerung öffentlicher Finanzen ebenso wie das Handwerk des Managements öffentlicher Finanzen, nicht nur auf Ebene des Gemeinwesens, sondern auch für Departemente/Direktionen und Ämter. In vier Seminarblöcken zeigen wir Ihnen auf, welche unterschiedlichen Fragestellungen zu öffentlichen Finanzen aufgeworfen werden können und wie mögliche Lösungen anzugehen sind. Wir vermitteln Ihnen Kenntnisse aus der Finanzwissenschaft, aus dem Finanzrecht und aus dem öffentlichen Management. Das Seminar ist bewusst breit gehalten, so dass Sie einen kompletten Überblick zu allen relevanten Fragen der finanziellen Führung in öffentlichen Institutionen bekommen. Vertiefende Übungen und viele praktische Referate erlauben es den Teilnehmenden, das vermittelte Wissen auf ihren eigenen Bereich anzuwenden. Damit sind wir zwar in der Wissenschaft verwurzelt, aber dank eigener Erfahrung und vielen Praktikerinnen und Praktikern als Referierende bleibt das Seminar dennoch auf dem Boden praktischer Umsetzung.

Modul 1 - Staatsaufgaben und ihre Finanzierung

30. März - 2. April 2011 - Weiterbildungszentrum der Universität St. Gallen / Alumni Haus

Modul 2 - Finanzpolitik

4. - 7. Mai 2011 - Seminarhotel Gerzensee BE

noch Plätze frei!

Modul 3 - Planung, Budgetierung und Aufsicht

15. - 18. Juni 2011 - Hotel Waldstätterhof, Brunnen SZ

Modul 4 - Öffentliches Rechnungswesen und Controlling

7. - 10. September 2011 - Weiterbildungszentrum der Universität St. Gallen / Hotel Walhalla

Weitere Informationen finden Sie unter [www.pfo-hsg.ch](http://www.pfo-hsg.ch)

Bei Fragen: Tel. +41 (0)71 224 73 45, [monika.steiger@unisg.ch](mailto:monika.steiger@unisg.ch)

## Gesellschaft zur Förderung des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus

Unter der Bezeichnung «Gesellschaft zur Förderung des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen» (nachfolgend Gesellschaft genannt) besteht mit Sitz in St. Gallen ein Verein im Sinne von Art. 60 ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuches.

Die Gesellschaft verfolgt den Zweck, die Tätigkeiten des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus/IDT-HSG, Universität St. Gallen (nachfolgend Institut genannt) in den Kompetenzfeldern Tourismus, Verkehr, Regionalwirtschaft, Öffentliches Management zu fördern und finanziell zu unterstützen.

### Mit einem Jahresbeitrag von Fr. 100.–

- gehören Sie zu einem Netzwerk der an unseren Spezialgebieten interessierten Personen und Institutionen
- sind Sie immer am Puls der neuesten Entwicklungen
- stellen Sie qualitativ hochstehende Forschung in diesen Bereichen sicher

### Verwendung Ihrer Mitgliederbeiträge

- Grundlagenforschung im Interesse der beteiligten Branchen
- Gewährleistung der Finanzierung von Aktivitäten, die nicht durch staatliche Mittel abgedeckt sind (z.B. Bibliothek/Dokumentation, Informationstätigkeit)

### Ihre Vorteile

- Regelmässige Information über die Institutsaktivitäten durch die zweimal jährlich erscheinenden Blickpunkte
- Publikationen zu Vorzugspreisen (Jahrbücher für Tourismus und Verkehr etc.)
- Teilnahme an Tagungen des Instituts zu ermässigten Preisen
- Besuch von Weiterbildungsseminaren zu Vorzugspreisen und/oder bevorzugte Zulassung
- Die Möglichkeit, «Discussionpapers» des Instituts zu Vorzugspreisen zu bestellen (CHF 15.– pro Exemplar)
- Beratung bei der Benützung unserer Bibliothek

Weitere Auskünfte erteilt Ihnen gerne unser Sekretariat:

IMP-HSG

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Telefon 071 224 25 25

[www.imp.unisg.ch](http://www.imp.unisg.ch)



**Das ganze IMP-Team wünscht Ihnen  
ein erfolgreiches neues Jahr.**

## **Herausgeber**

Institut für Systematisches Management und Public Governance (IMP-HSG)

Dufourstrasse 40, CH-9000 St.Gallen

Fon +41 71 224 25 25, Fax +41 71 224 25 36, [www.imp.unisg.ch](http://www.imp.unisg.ch)

*Redaktion:*

Barbara Bieger, [barbara.bieger@unisg.ch](mailto:barbara.bieger@unisg.ch)