



HTW Chur



Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Master-Arbeiten

Master of Science in Business Administration
Major New Business



Mitarbeiterzufriedenheit als Mittel zur Kundenbegeisterung

Identifizierung der relevanten Einflussfaktoren von Mitarbeiterzufriedenheit zur Steigerung der Kundenbegeisterung am Beispiel des Swiss Life Service Centers

Diplomandin Andrea Baumann
Referent Prof. Urs Jenni
Korreferent Prof. Theophil Wyssen
Auftraggeber Swiss Life AG

Kundenbegeisterung wird in vielen Branchen erfolgreich zur Sicherung des nachhaltigen Geschäftserfolges eingesetzt. Verschiedene wissenschaftliche Studien haben herausgefunden, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit eine positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit hat, da motivierte Mitarbeiter höhere Leistungsbereitschaft und dadurch eine exzellente Servicequalität gegenüber den Kunden erbringen. In der Masterthesis werden deshalb die Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit identifiziert und anhand der Abteilung Service Center Privatkunden der Swiss Life auf ihren Erfüllungsgrad überprüft. Aufbauend auf den gewonnen Erkenntnissen werden im Anschluss klare Handlungsempfehlungen für das Service Center abgeleitet, die dazu führen sollen, die Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb des Service Centers weiter zu steigern. Dadurch kann eine entscheidende Bedeutung auf den Unternehmenserfolg ausgeübt werden.

Gestaltungskonzept für ein Service Innovation Lab (SIL)

Diplomand Fabian Bausch
Referent Prof. Dr. Andreas Ziltener
Korreferent Thomas Meiren (Fraunhofer IAO Stuttgart)
Auftraggeber SIFE, HTW Chur

Ziel der Forschung: Erhebung von Aspekten zu Service Innovation (SI) und Service Engineering (Einschätzungen und Bedarfe) im Rahmen Deutschschweizer Dienstleistungsunternehmen (DCH-DLUN) sowie Anforderungsanalyse bzgl. eines Service Innovation Labs, um schlussendlich Paketangebote kreieren zu können. Die Forschungsfragen (FF) sind in drei Teile gegliedert: Teil 1 enthält FF zu SI-Einschätzungen und Beurteilungen (Innovationsstrategie, SI-Aktivität, SI-Wichtigkeitsbeurteilung, SIL- Interesse und –Budget). Teil 2 enthält FF zur Wichtigkeitsbeurteilung und zu Unterstützungsbedarfen bzgl. Innovationsprozessphasen, Methodentypen und zur Innovationsfinanzierung. Teil 3 enthält FF zu Anforderungen an ein SIL (Inhalte, Infrastruktur, Vorgehensweisen, Preismodell und weitere Partner). Es wurde eine quantitative Erhebung unter DCH-DLUN per Online-Fragebogen durchgeführt. Von den 6015 postalisch zur Teilnahme eingeladenen DCH-DLUN haben 3,7% teilgenommen. 15 Hypothesen wurden mit statistischen Verfahren via Statistiksoftware getestet.

Zukunft der Schweizer Golfclubs - Ansätze für zeitgemässe Strategien und Geschäftsmodelle (vertraulich)

Diplomandin Zina Cavelti
Referent Prof. Urs Kappeler
Korreferentin Sabine Scholz
Auftraggeber Buna Vista Golf Sagogn

Der Golfmarkt hat sich in den letzten Jahren verändert und wird auch in Zukunft durch unterschiedliche Einflüsse sein traditionelles Gesicht verlieren. Daher ist es wichtig, dass die Schweizer Golfclubs ihre bestehenden Strategien und Geschäftsmodelle den neuen Marktbedingungen anpassen. Um Ansätze für neue Strategien und Geschäftsmodelle zu eruieren, wurde einerseits die Forschung im Bereich des Managements von Sportvereinen und Golfclubs analysiert, und andererseits wurden Befragungen bei Golfclubverantwortlichen sowie Golfenden durchgeführt. Die Erkenntnisse stellen ein ganzheitliches Konzept dar und folgen einem evolutionären Ansatz. Die Ansätze, welche sich an den Grundsätzen zur Strategieentwicklung von Abplanalp und Lombriser sowie am Geschäftsmodell von Osterwalder und Pigneur orientieren, können von Schweizer Golfclubs durch die individuelle Ausarbeitung zu zeitgemässen Strategien und Geschäftsmodellen zusammengefügt werden, wodurch eine nachhaltige Entwicklung ermöglicht wird.

Verlage und Medienunternehmen im Wandel: Analyse der Auswirkungen des digitalen Wandels auf das Schweizer Medienunternehmen Ringier

Diplomandin Ana Cupen
Referentin Prof. Dr. Kerstin Wagner
Korreferent Dr. Michael Beier

Der Wandel in der Medienbranche schreitet aufgrund der Digitalisierung und des Internets weiter voran. Medienunternehmen sind mit vielen Herausforderungen konfrontiert. Printmedien alleine genügen nicht mehr aus, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, weshalb sich Medienunternehmen von ihren starren Wertschöpfungsketten lösen und neue Geschäftsmodelle etablieren oder akquirieren müssen. Vor diesem Hintergrund untersucht die Masterarbeit das Schweizer Medienunternehmen Ringier und arbeitet exemplarisch heraus, wie dieses mit den Herausforderungen umgeht. Das Ziel ist es, zum einen die Beteiligungsstrategie Ringiers zu untersuchen und zum anderen soll ein Augenmerk auf die darauffolgende Integration von zwei der akquirierten Unternehmen geworfen werden. Das geschieht unter besonderer Berücksichtigung des Personals. Demnach wird einen Einblick in diese Thematik gegeben und aufgezeigt, wie ein Schweizer Medienunternehmen mit verlegerischen Wurzeln den digitalen Wandel durch anorganisches Wachstum angeht.

Digitalisierung in der Schweizer Industrie: Bedeutung und Handlungsempfehlungen

Diplomand Niklas Eberhardt
Referent Prof. Dr. Patrica Deflorin
Korreferent Prof. Urs Jenni
Auftraggeber SIFE, HTW Chur

Die Arbeit befasst sich mit der Digitalisierung in der Schweizer Industrie. Anhand einer quantitativen und qualitativen Unternehmensbefragung konnte der momentane Stand bezüglich der digitalen Transformation und digitalen Intensität der Schweizer Industrie eruiert werden. Um Zusammenhang und Einfluss der einzelnen Variablen der digitalen Intensität und digitalen Transformation auf die Effizienz eines Unternehmens zu skizzieren, wurde eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt. Ergebnisse waren, dass Unternehmen die digitalen Technologien erfolgreich zur Prozessoptimierung und zur Erweiterung des Dienstleistungsangebotes einsetzen. Einen tatsächlichen Produktmehrwert durch digitale Technologien konnte allerdings nur fast jedes zweite Schweizer Industrieunternehmen erreichen. Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, ist vor allem eine unternehmensweite digitale Vision mit digitalen Kennzahlen entscheidend.

Mehrwerte durch erfolgreiches Crowdfunding

Diplomandin Julia Gathen
Referent Prof. Dr. Kerstin Wagner
Korreferent Dr. Michael Beier
Auftraggeber HTW Chur

Die vorliegende Arbeit thematisiert nicht nur die Grundlagen des Themas Crowdfunding, sondern beleuchtet vor allem Mehrwerte, die aus einer erfolgreich finanzierten Crowdfunding-Kampagne hervorgehen können. Der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur beschreibt bereits einige Mehrwerte, die aus Crowdfunding-Projekten resultieren können, belegt diese jedoch nicht anhand von Praxisbeispielen. Aufgrund dessen wurden qualitative Interviews mit verschiedenen Initiatoren erfolgreicher Crowdfunding-Projekte der schweizerischen Crowdfunding-Plattform 100-days.net geführt. Diese ermöglichen eine Beschreibung der Meinungen, Erfahrungen sowie Hintergrundinformationen der befragten Crowdfunding-Initiatoren. Infolgedessen können nicht nur die verschiedenen Bereiche, in denen Mehrwerte auftreten dargelegt, sondern diese gleichzeitig an Beispielen verdeutlicht werden. Ferner wird auf die Beziehung der auftretenden Mehrwerte eingegangen und das Potenzial für die zukünftige Nutzung aufgezeigt.

Arzt-Patient Kommunikation - Geschäftsmodell(e) für die Optimierung der Arzt-Patient Kommunikation in der Schweiz (vertraulich)

Diplomandin Lisa Harder
Referent Prof. Dr. Ivan Nikitin
Korreferent Dr. Jan Tuma
Auftraggeber Department EMA, HTW Chur

Vor dem Hintergrund einer geringen Arbeitsteilung und jährlich steigenden Kosten in der Schweizer Primärversorgung, widmet sich die vorliegende Masterarbeit der Fragestellung, wie die hausärztliche Kommunikation inner- und ausserbetrieblich so gestaltet werden kann, dass deren Geschäftsprozesse zukünftig optimal unterstützt- und an Effektivität, sowie Effizienz gewinnen. Nicht die klassische Ebene der Kommunikation wird fokussiert, sondern Kommunikation in Form einer toolunterstützten Prozessoptimierung. In sechs aufeinander aufbauenden Kapiteln wird das primäre Ziel angestrebt, Theorie- und Empirie gestützt, mögliche Dienstleistungsangebote in Form eines Geschäftsmodells zu entwickeln, mit welchem Verbesserungspotenziale in Schweizer Hausarztpraxen ökonomisch umgesetzt werden können. Unter Berücksichtigung der am Prozess beteiligten, wesentlichen Stakeholder, wird in diesem Zusammenhang der individuelle Nutzen einer, im Rahmen der vorliegenden Arbeit innovierten, technologischen Lösung aufgezeigt, die zukünftig Einzug in die Praxis finden könnte.

Entrepreneurship Initiatives in Academic Education: A supply demand comparison of Swiss Entrepreneurship Initiatives in higher education.

Diplomandin Ruben Härtel
Referent Prof. Dr. Lutz E. Schlange
Korreferent Prof. Dr. Pietro Morandi
Auftraggeber Incubator für Cultural Entrepreneurship der ZHDK, Zürich

During the last decade entrepreneurship in higher education has become of particular interest in higher education, which has been originated from the high ambition to monetize research efforts of the academia. This is a world wide phenomena which literature refers to the second revolution universities have undertaken. In the research paper the author will examine Swiss Entrepreneurship Initiatives and will analyse their offerings from two perspectives. On the one hand the institutional perspective is taken to get an idea what is offered to the student base and what does it shape and what is their focus. On the other hand the author will also take the student's perspective into account. This is done to test, whether something is supplied within the initiative that is not demanded, and to explore if there is any student related demand that has been neglected so far. The outcome of the comparison provides several proposals for the development of a more integrated entrepreneurship education.

Lohnfertigung in der Schweiz

Diplomandin Robin Jud
Referent Prof. Dr. Ralph Lehmann
Korreferent Prof. Josef Walker

Die Schweiz ist weitgehend als Hochpreisinsel bekannt und als Produktionsstandort vermeintlich ungeeignet. Eine Vermutung die so stark wiegt, dass bis anhin noch keine Untersuchungsbemühungen angestrebt wurden. Die Produktion von Gütern im Auftrag Dritter ist die Kerntätigkeit von Lohnherstellern und somit ist die Lohnherstellungsbranche massgeblich von dieser Annahme betroffen. Die Masterarbeit «Lohnfertigung in der Schweiz» befasst sich erstmals damit ob Lohnfertigung in den Bereichen Pharmazie, Kosmetik und Chemisch-technisch in der Schweiz funktionieren kann. Zentral ist die Frage nach standortspezifischen Gegebenheiten in der Schweiz und welche Positionierung sich daraus ableiten lässt. Das Ergebnis der Arbeit bildet ein Positionierungsvorschlag. Dieser basiert auf zwei qualitativen Erhebungen in welchen markt- und produktionsrelevante Standortfaktoren für die Schweiz untersucht wurden. Mit den gesammelten Erkenntnissen konnte ein Weg evaluiert werden wie Schweizer Lohnhersteller trotz hohen Produktionskosten nachhaltig erfolgreich sein können.

Co-Creation of Professional Food Solutions (vertraulich)

Diplomandin Christina Müller
Referent Prof. Dr. Andreas Ziltener
Korreferent Prof. Dr. Patricia Deflorin
Auftraggeber Nestlé Professional Schweiz

Die Masterthesis setzt sich aus drei Teilen zusammen: Einer Erarbeitung einer theoretischen Grundlage, eine Analyse im praktischen Teil und das Ableiten von Implikationen für Forschung und Praxis. Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen zur Kundenintegration im Kontext des strategischen Managements diskutiert. Die Erkenntnisse aus dem ersten Teil dienen als Basis zur inhaltlichen Gestaltung der praktischen Analyse. In der Fallstudie werden zuerst die Ausgangslage erläutert und dann die Problembereiche analysiert. Anschliessend werden auf der Grundlage eines eigens entwickelten Workshop-Verfahrens professional Food Solutions erarbeitet und daraus ausgewählte Szenarien bewertet und priorisiert. Abgeleitet aus der Szenarioselektion wird eine Strategie für Nestlé Professional Schweiz formuliert. Basierend aus den Erkenntnissen der Fallstudie wird zusätzlich erläutert, welche Optimierungsmöglichkeiten für den Dessertbereich von Nestlé Professional bestehen und wie ein Solutionserarbeitungsprozess angewendet werden soll. Abschliessend werden die Ergebnisse im dritten Teil der Arbeit in Form eines standardisierten Frameworks generalisiert und allgemeine Empfehlungen für Marketing Manager im professional Food Bereich sowie für die Umsetzungsplanung abgegeben.

Leitfaden zum Aufbau eines Business Inkubators am Beispiel Glarus (vertraulich)

Diplomand Thomas Schiesser
Referent Prof. Josef Walker
Korreferent Prof. Urs Kappeler
Auftraggeber spaeltyschiesser GmbH, Netstal

Business Inkubatoren können als Treiber der Innovationskultur einen wichtigen Beitrag zur volkswirtschaftlichen Entwicklung einer Region leisten. Die Masterthesis befasst sich mit der Entwicklung eines Leitfadens zum Aufbau eines Business Inkubators in der Schweiz und wendet diesen anschliessend partiell im Kanton Glarus an. Im Rahmen einer Literaturrecherche wird der allgemeine theoretische Hintergrund zur Thematik aufgezeigt und der aktuelle Forschungsstand bestehender Leitfäden mittels Literaturanalyse untersucht. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen wird ein Leitfadentwurf entwickelt und mit Experten aus der Schweizer Inkubatorenlandschaft anhand von Interviews verifiziert. Abschliessend wird in einer Implikationsphase der finale Leitfaden entworfen und partiell im Glarnerland angewandt.

Untersuchung innovativer Vertriebssysteme für Skitickets und Ableitung von Handlungsempfehlungen für Bergbahnunternehmen in der Schweiz

Diplomandin Stefan Siemon
Referent Roger Walser
Korreferent Maurice Rapin
Auftraggeber Seilbahnen Schweiz, Bern

Die Masterarbeit setzt sich im Wesentlichen aus drei Teilen zusammen. Im ersten Teil werden die Themenbereiche Vertriebsstrategie sowie Ertragsmanagement von der Theorie her erörtert und auf die Herausforderungen im Tourismus allgemein und auf die Schweizer Bergbahnen im Speziellen übertragen. Unter der Fragestellung «Wie findet aktuell der Vertrieb von Skitickets statt und welche effiziente Vertriebsstrategie lässt sich daraus für die Schweizer Bergbahnen ableiten?» wird im zweiten Teil eine ausführliche Status-quo-Analyse der aktuell bestehenden Vertriebsmodelle bei Schweizer Bergbahnen auf der Basis von Experteninterviews erstellt. Anschliessend werden Handlungsempfehlungen in Form von Checklisten für die Verantwortlichen der Bergbahnen abgeleitet. Diese zeigen auf, welche Massnahmen von Schweizer Bergbahnunternehmen hinsichtlich der Vertriebsgestaltung getroffen werden müssen, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Erschliessung technologieverwandter Geschäftsfelder: Wie Unternehmen die Explorationsphase meistern können (vertraulich)

Diplomand **Andreas Schnurrenberger**
Referent **Prof. Dr. Andreas Ziltener**
Korreferent **Prof. Dr. Ralph Lehmann**
Auftraggeber **Bucher Hydraulics AG, Neuheim**

Die Arbeit untersucht wie technologieorientierte Unternehmen, welche eine Wachstumsstrategie verfolgen, die Explorationsphase zur Erschliessung technologieverwandter Geschäftsfelder meistern können. Im Gegensatz zu späteren Innovationsphasen, welche durch Prozesse und Regeln klar definiert und dokumentiert sind, ist die Explorationsphase nur ungenügend erforscht, obwohl sie den Grundstein für die Effektivität des Innovationsvorhabens legt. An einer Einzelfallanalyse wird mittels gegenstandsbezogener Theoriebildung untersucht, wie ein übergreifendes Rahmenkonzept zur Identifikation neuer, technologieverwandter Geschäftsfelder aussehen könnte. Anhand der Empirie werden Basiskonzepte für die Praxis adaptiert. Die Ergebnisse zeigen, wie technologieorientierte Unternehmen die Rahmenbedingungen und konkrete Massnahmen installieren können, um für ein neues, unbekanntes Marktumfeld geeignete Initiativen zu generieren. Die Arbeit unterstützt Unternehmen bei ihrem komplexen Vorhaben neue Gewässer zu ergründen und etwas mehr Licht in den vernachlässigten Bereich der Explorationsphase zu werfen.

Führung in Orchestern – eine quantitative Studie zur Wirkung des transformationalen Führungsstils auf die Team-Performance

Diplomandin **Christa Marianne Waldburger**
Referent **Prof. Dr. Ralph Lehmann**
Korreferent **Silvan Hürlimann**
Kooperation **Züricher Kammerorchester**

Diese Studie widmet sich dem Wirkungszusammenhang der transformationalen Führung auf die Team-Performance in Orchestern. In einem theoretischen Teil wird ein Hypothesensystem hergeleitet, das das bekannte Modell um Überlegungen zur Teamidentifikation und Ideengewinnung ergänzt. Darauf wird ein geeignetes Messinstrument zusammengestellt und in einer schriftlichen Umfrage Bewertungen der Musiker und Dirigenten eingeholt. Mittels dieser Daten konnte das erweiterte Modell statistisch getestet und neue Erkenntnisse gewonnen werden. Abschliessend werden die Reliabilität und Validität der Messung wie auch eine Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse diskutiert.

Internetbasierter Export – Eignung des Internets zum Exporteinstieg für Schweizer Unternehmen

Diplomand **Roy Willi**
Referent **Prof. Dr. Christian Hauser**
Korreferent **Charly Suter**
Auftraggeber **Die Schweizer Post - PostFinance, Bern**

Die Arbeit untersucht inwiefern Schweizer Unternehmen das Potenzial des Internets, im Kontext einer Internationalisierung und der darauf folgenden Marktbearbeitung, ausnutzen. Dazu wird die Literatur hinsichtlich der internetbasierten Internationalisierung aufgearbeitet und in einem ersten Teil durch eine quantitative Datenerhebung bei Schweizer Unternehmen überprüft. Es wird aufgezeigt wie Schweizer Unternehmen den Nutzen des Internets hinsichtlich der Gewinnung von Auslandsmarktinformationen, dem Aufbau von Kooperationen und der Transaktion bewerten. Dabei wurden die Daten über Varianzanalysen auf Unterschiede geprüft. Basierend auf den Erkenntnissen wurden die Forschungsfragen beantwortet und eine Empfehlung gesprochen. Im zweiten Teil der Arbeit wurde die Rolle von Online-Marktplätzen als Bestandteil der Transaktion im Kontext des Exports untersucht. Dazu wurde ein Anwendungsfall am Praxisbeispiel des Unternehmens Victorinox AG ausgearbeitet und ebenfalls eine Empfehlung gesprochen.

Maker-Kultur und 3D-Druck im Automobil-Innenraum

Zukunftsszenarien zur Maker-Kultur und zum 3D-Druck im Automobil-Innenraum 2030

Diplomand Johannes Wolko
Referent Prof. Dr. Lutz E. Schlange
Korreferentin Julia Polleti
Auftraggeber Bertrandt Ingenieurbüro GmbH

Die Arbeit ist in sieben Kapitel untergliedert. Das erste Kapitel beschreibt den Kontext, zentrale Begriffe wie Maker-Kultur und das Forschungsproblem. Bertrandt möchte herausfinden, inwieweit sich die private Individualisierung des Automobil-Innenraums auf das eigene Geschäft auswirkt. In Kapitel 2 wird ausführlich Literatur zum Thema zusammengetragen und bewertet. Begonnen bei allgemeiner Literatur bis zu themenspezifischen Arbeiten. Kapitel 3 beschreibt das Forschungsobjekt, mit Forschungsziel, -lücke, und -fragen. Das Forschungsziel besteht unter anderem aus der Erstellung der drei Szenarien für das Jahr 2030. Weitere Forschungsziele und -fragen sind die Identifikation von Ideen zu Geschäftsmodellen, mögliche Treiber und Bremser der Maker-Kultur und des 3D-Druckens, sowie die Erstellung von Handlungsempfehlungen für den Auftraggeber. Forschungsansatz, -strategie und Methodik werden in Kapitel 4 behandelt. Das Vorgehen wird anhand der Methodik und der Szenariotechnik erläutert. In Kapitel 5 sind die Szenarioentwicklung und die Resultate selbst zu begutachten. Die drei entwickelten Szenarien werden Kommerz, Maker's Paradise und Entschleunigung genannt. Sie zeigen unterschiedliche Ausprägungen und Entwicklungen auf. Kapitel 6 lässt Revue über die Beantwortung der Forschungsfragen passieren. Der Leser kann nachvollziehen in welchem Kapitel welche Frage beantwortet wurde. Zudem beinhaltet Kapitel 6 zwei Forschungsantworten. Treiber und Bremser der Maker-Kultur und Handlungsempfehlungen. Dies sind zwei bedeutende Punkte, da sie für die strategischen Umgang mit dem Thema besonders relevant sind. Den Schluss markiert das siebte Kapitel mit dem Fazit, Lessons Learned, etc. Der Autor schliesst die Masterthesis mit Gedanken zu den Szenarien, zur zukünftigen Entwicklung der Mobilität und den damit verbunden Implikationen für die Maker-Kultur und den 3D-Druck im Automobil-Innenraum.

Diffusionsbarrieren personalisierter E-Newspaper

Diplomand Adrian Zumstein
Referent Prof. Josef Walker
Korreferent Marius Hagger

Die Masterthesis untersucht aus der Sicht von Schweizer Zeitungsverlagen einerseits die Widerstände, welche sich bei der Diffusion (Verbreitung) einer personalisierten Zeitungs-Webapplikation oder eines angereicherten E-Papers ergeben. Andererseits eruiert diese Arbeit die Verlagsaktivitäten, um die Diffusionsbarrieren (Widerstände) zu senken. Der Forschungsfokus richtet sich auf die Willens- und Wissensbarrieren der Mitarbeiter (innerbetrieblich), die aktiven und passiven Adoptionswiderstände der Kunden (marktspezifisch), die abwehrenden und intervenierenden Widerstände der direkten und indirekten Wettbewerber (zwischenbetrieblich) sowie die öffentlichen und gesellschaftlichen Widerstände (umfeldseitig). Zur Gewinnung der Forschungserkenntnisse wurden sieben qualitative Experteninterviews durchgeführt. Ergänzend führt diese Masterthesis die aktuellen Personalisierungsansätze von elektronischen Zeitungen sowie die innerbetrieblichen Innovationswiderstände Schweizer Zeitungsverlage aus.

Innovation Network Functionality

Diplomand **Thomas Bentivegna**
Referent **Prof. Dr. Frank Bau**
Korreferent **Serges Gadbois**
Auftraggeber **KARIM, Centre Francilien de l'Innovation, Paris**

This Master Thesis is a qualitative case study to be used by the KARIM project, a European Union INTERREG IV B project, as an attempt to identify, classify and categorize different innovation network types operating in 5 European countries (Switzerland, Germany, England, Ireland, and France) based on data collected from 28 firms. The report shows that 7 distinct types of innovation networks were found to be operating in the North-West European Project region. These individual networks are presented by showing how they compare to each other using a set of 13 specific variables. This forms the backbone of what the report refers to as a network perspective. The firm perspective of each network has also been examined by using the same firm data to illustrate what a typical firm looks like using each of these innovation networks, based on 9 different variables. Both theoretical and practical implications are given, showing how a basic understanding of the types of innovation networks which are operating in North-West Europe, as well as the typical firm profile for each one, can be an effective tool in helping to support the agenda of several different key innovation actors.

Cradle to Cradle Geschäftsmodell: Definition und Methode

Diplomand **Christian Egger**
Referent **Prof. Dr. Lutz Schlange**
Korreferent **Albin Kälin**
Auftraggeber **EPEA Switzerland GmbH, Bäch SZ**

In dieser Arbeit wurden Cradle to Cradle von einer Produkt- auf eine Geschäftsmodellperspektive angewandt. Der Zweck besteht darin die grundlegende Philosophie von Cradle to Cradle nicht nur auf produzierende Unternehmen, sondern auf jegliche Form von Unternehmung anwenden zu können. In dieser Arbeit wurde die Forschungsfrage «Wie kann ein Geschäftsmodell nach den Wertkriterien und Designprinzipien von Cradle to Cradle entwickelt und analysiert werden?» beantwortet. Die Arbeit gliedert sich in drei Teile. In der Einführung wird das Forschungsproblem, die Ziele und das methodische Vorgehen beschrieben. Der Hauptteil gliedert sich zuerst in die Literaturanalyse mit den theoretischen Grundlagen und dann in die Entwicklung, Bestätigung und Anwendung der Theorie und Methode. Schliesslich werden die Ergebnisse diskutiert und Implikationen für weitere Forschungen abgeleitet. Eine praktische Anwendung erfolgte im Umfeld der Papierindustrie.

Entwicklungspfade für das Personal-Management in kleinen und mittelständischen Unternehmen – mögliche Wege und Gründe, das Personalwesen in modernes Personalmanagement auszubauen

Diplomandin **Christiane Hügel**
Referent **Prof. Dr. Frank Bau**
Korreferent **Prof. Urs Kappeler**

In der vorliegenden Masterthesis untersucht die Studierende die Organisation des PMs in KMU. Dieses wird oft als rückständig und unmodern beschrieben. Bisherige Forschungserkenntnisse beziehen sich meist auf Grossunternehmen. Der Fokus liegt auf Veränderungen im Zeitablauf. Die Arbeit widmet sich dem Forschungsproblem, wie KMU ihr PM aktuell organisieren, wann und warum es zu Veränderungen kam und ob ein Professionalisierungstrend erkennbar ist. Ausserdem werden zukünftig relevante Faktoren aus Unternehmenssicht erforscht. Es zeigt sich, dass weniger als die Hälfte der KMU professionelles PM betreibt. Als Änderungsauslöser dominieren interne Gründe. Wichtigste Aspekte sind für KMU durch Änderungen Kosten zu sparen sowie Effizienzgründe. Nahezu jede Änderung bedeutet eine Professionalisierung. Zukünftig bedeutend sind weiche Faktoren und die Bewältigung von Administration und Fachkräftemangel.

Die praktischen Erkenntnisse ergaben sich überwiegend aus Interviews mit sechs KMU. Die Ergebnisdarstellung erfolgte durch Fallstudien.

International Market Development of Swiss Enterprises What are the needs of Swiss exporters with regard to consulting and support products?

Diplomandin Julie Cartwright
Referent Prof. Dr. Christian Hauser
Korreferent Charly Suter
Auftraggeber PostFinance, Bern

Several studies verify that companies developing foreign markets through export are more successful than purely national operating companies. To reach growth targets most Swiss Enterprises have to look beyond the limited Swiss indigenous market. To effectively penetrate foreign markets these enterprises need to find the most resource efficient (leanest) and successful penetration strategy. Such a strategy has to consider many challenges, which can vary widely depending on the export development mode and the target market area being considered.

This master thesis is mainly made up of three parts. Firstly the literature review is conducted out of which challenges for Swiss enterprises developing foreign markets derive, serving as basis for the following quantitative survey. The collected data consist of the evaluation of the challenges by 584 Swiss enterprises developing foreign markets in order to provide a catalogue of potential consultancy services to support enterprises in dealing with these challenges.

Der Umgang von Schweizer KMU mit der Produktpiraterie Schutzkonzepte und Massnahmen

Diplomand Christopher David Jacobson
Referent Prof. Dr. Ralph Lehmann
Korreferent Christian Hauser
Auftraggeber HTW Chur

In der vorliegenden Masterarbeit beschreibt der Autor ein Schutzkonzept gegen die Produktpiraterie für Schweizer KMU. Anhand von Leitfadeninterviews werden die Aussagen der Interviewpartner von 15 Unternehmen den Teilbereichen des durch den Autor abgeleiteten generischen Schutzkonzepts gegen die Produktpiraterie zugeordnet. Diese Teilbereiche sind von den Unternehmen unterschiedlich detailliert ausgestaltet und es erfolgt ein Vergleich dieser mit den verschiedenen Elementen des generischen Konzepts. Eine Ableitung zu einem praxisorientierten und ganzheitlichen Schutzkonzept für KMU inklusive juristischer, technischer, politischer sowie organisatorischer Massnahmen findet statt. Im Anschluss an das in der Masterarbeit entwickelte Schutzkonzept kann dieses validiert werden. Eine individuelle Ausgestaltung des Schutzkonzepts erfolgt durch die Unternehmen.

Nutzenstiftender Einsatz von Social Media bei der Allegra Passugger Mineralquellen AG

Diplomandin Brigitte Küng
Referent Prof. Urs Jenni
Korreferent Urs Schmid
Auftraggeber Allegra Passugger Mineralquellen AG, Urs Schmid

Die Master Thesis widmet sich der Frage, wie die Allegra Passugger Mineralquellen AG Social Media nutzenstiftend in den Kommunikationsmix integrieren kann, um die Marken Allegra und Passugger zu stärken. Dazu wurden in einem ersten Schritt Gesetzmässigkeiten der Markenführung und des Konsumentenverhaltens (consumer behavior) untersucht und die Erkenntnisse auf Social Media übertragen. In einem zweiten Schritt wurde spezifisches Wissen über die wichtigsten Zielgruppen des Auftraggebers gewonnen: Eine Online-Befragung gab Aufschluss darüber, wie die wichtigsten Kundengruppen die Marken Allegra und Passugger wahrnehmen und wie diese Social Media nutzen. Ein dritter Schritt bestand in der Analyse von Social-Media-Auftritten ausgewählter Konsumgüterunternehmen. Die durch diese Teilbereiche der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse dienten schliesslich als Basis, um ein strategisches Social-Media-Konzept für den Auftraggeber zu entwickeln.

Chancen und Risiken von Big Data für SIX Entwicklung des Geschäftsfeldes «Big-Data-Analysen» – Gestaltungsvorgaben der Angebote hinsichtlich öffentlicher Akzeptanz

Diplomand Gérard Moinat
Referent Prof. Urs Jenni
Korreferent Dr. Michael Beier
Auftraggeber SIX Payment Services

In der Masterthesis analysiert der Autor Chancen und Risiken des Geschäftsfeldes «Big-Data-Analysen» von SIX. Er fokussiert dabei auf die Entwicklung von Gestaltungsvorgaben zur Förderung von öffentlicher Akzeptanz. Auf Basis von Faktoren aus Sekundärliteratur, die in einem Pre-Test geprüft und weiterentwickelt wurden, untersucht er mittels inhaltsanalytischer Methoden Presseberichte. Diese stehen stellvertretend für die öffentliche Meinung. Als Resultat geht hervor, dass in den Artikeln Aussagen von Dritten über die entwickelten Gestaltungsfaktoren dominieren, darunter insbesondere Nutzendarstellungen. Weiter zeigt sich, dass Kundendatenanalysen, bei denen Konfigurationsmöglichkeiten und Anonymität gegeben sind, negative Aussagen in Presseberichten minimieren. Auch das Vorkommen des Datensammlers bzw. sein transparentes Einräumen der Sammlung reduziert negative Aussagen. Einen Nutzen für die Überwachten sowie Konfigurationsmöglichkeiten anzubieten maximiert hingegen positive Aussagen.

Management von Veränderungen in KMU: eine fallstudienbasierte Untersuchung von Change Management in Schweizer KMU

Diplomandin Andrea Astrid Ritler
Referent Prof. Dr. Frank Bau
Korreferent Prof. Dr. Andreas Ziltener

Die Arbeit setzt sich aus vier Teilen zusammen. Im ersten Teil werden die Ausgangslage und die Problemstellung für KMU bei Veränderungen erläutert. Das Ziel der Arbeit ist ein Worksheet für Chefs von KMU zu erstellen. Anschliessend werden die theoretischen Grundlagen beschrieben (Change Management Modelle). Im dritten Teil wird das Forschungsdesign, sowie die Analyse der Fallstudien beschrieben. Im letzten Teil werden deren Erkenntnisse geschildert, die schliesslich die Grundlage zur Beantwortung der zentralen Fragestellung der Masterthesis dienen: Managen Führungspositionen der KMU bei der Lösungsfindung für Herausforderungen in verschiedenen Phasen des Wandels systematisch?

Vergleichende Standortbestimmung für das Schweizer Innovationssystem

Diplomand Ivo Ronner
Referent Prof. Josef Walker
Korreferent Prof. Dr. Peter Moser, Generalsekretariat WBF

Die Schweiz gilt als eines der innovativsten Länder der Welt. Dennoch verzeichnete die Schweizer Wirtschaft ein anhaltendes unterdurchschnittliches BIP-Wachstum. Dabei haben speziell Schweizer Start-ups bzw. KMUs Probleme bei der Finanzierung von F&E-Projekten und beim Wachstum. Um Lösungen und Massnahmen für die Politik auszuarbeiten, wurde ein systematischer Vergleich mit dem israelischen Innovationssystem erstellt. Aus dem Vergleich der Innovationssysteme wurden Handlungsempfehlungen für die Schweiz abgeleitet. Diese wurden anschliessend mit Hilfe von Expertendiskussionen auf umsetzbare Empfehlungen reduziert. Die entwickelten Handlungsempfehlungen sollten dabei helfen, das Schweizer Innovationssystem weiterzuentwickeln und dazu beitragen, dass die Schweiz ihren Wohlstand sowie ihre Spitzenposition in Innovationsrankings behalten bzw. zurückerobern kann.

Beschreibung der Ideengewinnung im Innovationsprozess von KMU

Diplomand **Martin Seiler**
Referent **Prof. Urs Jenni**
Korreferentin **Dr. Patricia Deflorin**
Auftraggeber **Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE)**

Diese Masterthesis beschäftigt sich mit der Ideensuche und der Ideengenerierung, zusammengefasst als Ideengewinnung, im Innovationsprozess von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). KMU bekunden häufig Mühe bei der Gewinnung einer genügenden Anzahl an Innovationsideen. Mit dieser Arbeit soll ein optimaler Ideengewinnungsprozess konzipiert werden, der KMU als Leitfadens bzw. Framework dienen kann. Die Entwicklung dieses Leitfadens stützt sich in einem ersten Schritt auf einer Literaturrecherche zur frühen Phase des Innovationsprozesses. In einem zweiten Schritt werden die Erkenntnisse aus der Literatur, durch Erkenntnisse aus drei Fallstudien ergänzt. Mit diesen Fallstudien wurden die Ideengewinnungsprozesse und deren Organisation in drei Schweizer KMU untersucht. Daraus wird in einem dritten Schritt ein optimaler Prozess als Leitfadens bzw. Framework ausgearbeitet. Dieser Leitfadens soll KMU helfen ihre Organisation der Ideengewinnung zu verbessern und so die Anzahl und Qualität der Ideen zu steigern.

Retention Management in einer Expertenorganisation

Diplomand **René Sprecher**
Referent **Prof. Dr. Ralph Lehmann**
Korreferent **Georg Gujan**
Auftraggeber **GRITEC AG Grüşch**

Bedingt durch den demografischen Wandel und den zunehmenden Fachkräftemangel stehen Unternehmen heute unter enormem Druck, die richtigen Mitarbeiter zu rekrutieren und sie nachhaltig an das Unternehmen zu binden. In der Literatur gibt es eine grosse Anzahl Faktoren, die einen Einfluss auf die Bindung haben.

Unter diesem Aspekt wurde ein Tool in Form einer Vierfelder Matrix entwickelt, welches die verschiedenen Faktoren je nach Bedeutung und Zufriedenheit einordnet. Als Grundlage dient ein Mitarbeiterfragebogen mit insgesamt 52 Faktoren, welcher nach Bedeutung und Zufriedenheit in Bezug auf die Bindung bewertet wird. Die Ergebnisse zeigen klar auf, dass es in den meisten Fällen noch Potenzial für Verbesserungen gibt. Insbesondere können Abweichungen bezüglich intern und extern arbeitenden Mitarbeitern aufgezeigt werden. Aufgrund der Ergebnisse werden in Workshops einzelne Faktoren besprochen und mögliche Massnahmen definiert.

Business development for a winery

Diplomand **Marco Bagno**
Referent **Prof. Dr. Frank Bau**
Korreferent **Prof. Urs Kappeler**
Auftraggeber **Mauro Margarito, I-Racale**

Das italienische Unternehmen Margarito, welches sich mit dem Anbau von Trauben und der Produktion von Wein beschäftigt, erzielt mit dem aktuellen Geschäftsmodell kaum mehr eine positive Rendite und ist dadurch in Bedrängnis geraten. Mit dieser Arbeit werden mithilfe der Literaturanalyse Geschäftsmodelle in der Weinbranche erfasst und identifiziert. Weiter wird dem Unternehmen Margarito eine Empfehlung abgegeben, um das gegenwärtige Geschäftsmodell anzupassen um sich besser im Markt zu positionieren. Dem Unternehmen Margarito wird anhand der erarbeiteten Unterlagen das Geschäftsmodell Traubenproduzent empfohlen, wobei die Begriffe Fokussierung und Kooperation zentral sind. Margarito muss sich einen Weinproduzenten und einen Weinverkäufer als Partner suchen. Durch diese Zusammenarbeit und der Verfolgung eines gemeinsamen Zieles kann sich jedes Mitglied dieser Kooperation auf seine Kernkompetenz fokussieren und der potentielle Kundennutzen wird dadurch maximiert.

Innovation Network Functionality

Diplomand Thomas Bentivegna
Referent Prof. Dr. Frank Bau
Korreferent Serge Gadbois
Auftraggeber Serge Gadbois, KARIM, F-Paris

This Master Thesis is a qualitative case study to be used by the KARIM project, a European Union INTERREG IV B project, as an attempt to identify, classify and categorize different innovation network types operating in 5 European countries (Switzerland, Germany, England, Ireland, and France) based on data collected from 28 firms.

The report shows that 7 distinct types of innovation networks were found to be operating in the North-West European Project region. These individual networks are presented by showing how they compare to each other using a set of 13 specific variables. This forms the backbone of what the report refers to as a network perspective. The firm perspective of each network has also been examined by using the same firm data to illustrate what a typical firm looks like using each of these innovation networks, based on 9 different variables. Both theoretical and practical implications are given, showing how a basic understanding of the types of innovation networks which are operating in North-West Europe, as well as the typical firm profile for each one, can be an effective tool in helping to support the agenda of several different key innovation actors.

Think Local – Act Global / Erwartungen an einen Logistikdienstleister im Internationalisierungsprozess

Diplomandin Lea Bühlmann
Referent Prof. Dr. Christian Hauser
Korreferent Charly Suter
Auftraggeber Post Finance

Diese Master-These untersucht, mit welchen Hilfestellungen und Lösungen ein Logistikdienstleister Kleinunternehmen beim Export unterstützen kann. Die Analyse basiert auf qualitativen Experteninterviews und einer primären Datenerhebung mittels eines Online-Fragebogens. Eine Erkenntnis ist um «ruhende» Internationalisierungspotenzial zu mobilisieren, ist ein effektiver Abbau der identifizierten Hemmnisse erforderlich. Besonders bei Kleinunternehmen, bei denen ungenutztes Potenzial besteht, können durch Beratungsangebote diverse Barrieren abgebaut und die Aufnahme von Exportaktivitäten mit massgeschneiderten, innovativen Dienstleistungsangebote vereinfacht werden. Weitere wesentliche Resultate zeigten, dass auch künftig ein Exportwachstum mit Fokus auf westeuropäische Auslandsmärkte sowie die wachstumsstarken Absatzmärkte Asiens prägend sein werden. Vor allem mit kleinen aufstrebenden Jungunternehmen, welche besonders auf externe Unterstützung angewiesen sind, wird zu rechnen sein, was wiederum Potenzial für Logistikdienstleister bietet.

Führung von Innovationsprojekten Erfolgsfaktoren am Beispiel innovativer IT-Projekte

Diplomand Fabio Cortesi
Referent Prof. Urs Jenni
Korreferent Hans Nagel
Auftraggeber Inventx AG, Chur

Impulsideen bleiben vielfach auf der Strecke und werden nicht zu innovativen neuen oder besseren Dienstleistungen entwickelt. Einer der Hauptgründe liegt in der Qualität und Effektivität der Projektführung. Das Primärziel dieser Forschung war deshalb, wichtige Erfolgsfaktoren in der Führung von Innovationsprojekten zu identifizieren und zu bewerten. Zur Erreichung dieses Ziels wurden vier ausgewählte Innovationsprojekte der IT-Firma Inventx AG während der Forschungszeit aktiv begleitet und analysiert. Die Datenerhebungen waren aus insgesamt elf qualitativ und aus jeweils drei unterschiedlichen Perspektiven geführte Interviews, sowie diversen Projektführungsdokumenten zusammengesetzt. Die daraus gewonnenen Ergebnisse beschreiben sehr praxisnahe Ansätze und Methoden, wie die Qualität und Effektivität bei Innovationsprojekten gesteigert werden können. Sie zeigen ein umfassendes Bild, welche Aspekte zu beachten und warum diese wichtig sind. Diese sind jedoch nicht als abschliessend und als Erfolgsgarant zu betrachten. Dafür ist die Führung von Innovationsprojekten zu komplex und zu individuell.

Wirtschaftlichkeitsanalyse bewirtschafteter Zweitwohnungen

Diplomand Martin Fetz
Referent Prof. Dominik Just
Korreferent Prof. Dr. Andreas Deuber
Auftraggeber Thomas Frutiger, Frutiger AG, Thun

Die Volksinitiative «Schluss mit dem uferlosen Bau von Zweitwohnungen» des Umweltaktivisten Franz Weber hat am 11. März 2012 die Schweiz faktisch über Nacht in zwei Lager gespalten. Mit dem mit der Abstimmung in Kraft getretenen Artikel 75b der Bundesverfassung wurde eine Wertquote eingeführt, welche den Zweitwohnungsbau auf 20% des gesamten Wohnungsbestandes einer Gemeinde begrenzt. Die Frutiger AG, als direkt betroffenes Unternehmen aus der Baubranche, hat deshalb entschieden, nicht zuzuwarten und anhand einer bei der HTW Chur in Auftrag gegebenen Masterthesis zu handeln. Das Ergebnis ist eine Wirtschaftlichkeitsanalyse zur Frage, ob bewirtschaftete Zweitwohnungen rentabel betrieben werden können. Gleichzeitig sollten Vorschläge für geeignete Betriebs-, Trägerschafts- und Finanzierungsmodelle erarbeitet werden. Als Basis für die Analyse wurde ein Referenzobjekt gesucht. Fündig wurde der Autor in Lenzerheide beim Ferienzentrum «Soleval». Die Analyse hat gezeigt, dass bewirtschaftete Zweitwohnungen sowohl auf Betreiber- wie auch auf Eigentümerseite rentabel geführt werden können.

Organizational Burnout / Die quantitative Bemessung eines Organizational Burnouts auf Basis des Gustave Greve Phasen Modells

Diplomand Marc Hendry
Referent Prof. Dr. Frank Bau
Korreferent Patrick Schmid

Wie eine Person, kann eine Organisation ein Burnout erleiden! Während in der Literatur ein personeller Burnout bereits weitgehend auf seine Ursachen, Symptome, Prophylaxe sowie Kosten ergründet wurde, haben sich erst zwei Autoren – Gustave Greve & Heike Bruch – mit dem Organizational Burnout (OBO) und dessen Ursachen, Analogien zum personellem Burnout sowie der Therapie auseinandergesetzt. Weitgehend unergründet blieben die Kosten. Diese sollen mittels einer induktiven explorativen Single-Case Studie (qualitative Mono Methode) beleuchtet werden. Der Forschungsprozess ergab 19 OBO Indikatoren mit und ohne direkten Einfluss auf die Ertragsrechnung. Aus den erarbeiteten Richtlinien und Kostenfaktoren konnte ein OBO Kostenkalkulator programmiert werden, welcher die potentiellen Kosten und Umsatzverluste berechnet. Dieser Kalkulator kann in der Evaluationsphase eines OBO Beraters eingesetzt werden. Er zeigt die anfallenden potentiellen Kosten pro Messgrösse falls keine Therapie erfolgt. Diese können der wirtschaftlichen Rechtfertigung von Korrekturaktivitäten dienen

Einordnung von Nachhaltigkeitsstrategien

Diplomand Florian Henze
Referent Prof. Dr. Frank Bau
Korreferent Prof. Dr. Lutz Schlange

Im Kontext globaler Probleme, steigt der Druck der Öffentlichkeit auf Unternehmen zunehmend, dass diese nachhaltig agieren sollen. Aufbauend auf den Ergebnissen von Prof. Schlange und Bau zur Nachhaltigkeit und längerfristigen Strategieplanung können Unternehmen kategorisiert werden, ob sie Nachhaltigkeit als Randbedingung oder Zwecksetzung fixieren. Ein Bewertungsschema für Nachhaltigkeitsstrategien berücksichtigt die vor- und nachgelagerten Elemente eines übergreifendes Nachhaltigkeits-konzeptes als die Dimensionen Leitbild, Strategie, Geschäftstätigkeit, Geschäftsmodell, Unternehmenskultur, Interne Initiative, Transparenz / Dialog, Vertrauen, Vorbildfunktion und Selbstevaluation. Diese werden anhand der Kriterien der Nachhaltigkeit, Triple-Bottom-Line, langfristige Orientierung, Risiken & Möglichkeiten und Stakeholder-Perspektive ausgewertet. Das Schema dient als richtungsweisendes Instrument für die kontinuierliche Verbesserung von Unternehmen im Rahmen der Nachhaltigkeit.

SMEs Growing International Business through Strategic Alliances (Alliance Management Model)

Diplomandin Pamela Niggli
Referent Prof. Dr. Frank Bau
Korreferent Giacomo Knechtli

SMEs in the IT industry seek competitive advantage and international growth through strategic alliances. SMEs face challenges that are different from those of large companies and need to adopt different strategies. Key success factors are: clear alliance strategy, compatible partners with mutual benefits, formalized agreements, joint marketing & sales activities and clear communication. Each alliance life cycle phase is important and key success factors should be kept as driving forces behind the whole process. Alliance management is an on-going process that needs to be integrated in the overall company strategy. Alliance managers perform multiple tasks in four main areas: new partners search, portfolio analysis and strategy definition, existing alliance monitoring, and internal/external communication. With or without a dedicated alliance management position SMEs must make sure they commit the necessary resources and time if they intend to achieve concrete and efficient results.

Internationale Marktinformationen Marktinformationsbedürfnis bei der Erschliessung neuer Märkte

Diplomand Gregory E.P Schumacher
Referent Prof. Dr. Christian Hauser
Korreferent Charly Suter

Die Bearbeitung ausländischer Märkte bietet Schweizer Unternehmen die Chance zu-wachsen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Jedoch sind mit der Erschliessung neuer Märkte etliche Herausforderungen wie zum Beispiel der Informationsbeschaffung verbunden. Diese Arbeit liefert einen Beitrag, Informationsbedürfnisse von international orientierten Unternehmen zu identifizieren, besonders bedeutsame Informationsbereiche zu ermitteln sowie Schwierigkeiten bei der Informationsversorgung aufzuzeigen. Die gewählte Methodik beinhaltet eine quantitative Umfrage, in der Unternehmen Marktinformationen in ihrer Bedeutung für die Internationalisierung sowie die Erhältlichkeit dieser Informationen bewerten sollten. Die Ergebnisse zeigen die Bedeutungen und die Erhältlichkeit von Marktinformationen für Unternehmen auf. Es lässt sich fest-stellen, dass verschiedene Ausgangslagen der Unternehmen eine Rolle bei der Bewertung von Informationen und deren Erhältlichkeit spielen.

Ländervergleich Seedfinanzierung: Implikationen für die Schweiz

Diplomand Sebastian Früh
Referent Prof. Josef Walker
Korreferent Dr. Urs Althaus
Auftraggeber Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, HTW Chur

Die Schweiz ist als attraktiver Standort für innovative Unternehmen zu bezeichnen. Trotz dieser Eigenschaft ist in der Schweiz eine eher bescheidene Kommerzialisierung von Ideen zu beobachten. Gründe hierfür werden in einer zu geringen Verfügbarkeit von Wagniskapital in der Seed-Phase von technologieorientierten Unternehmen gesehen. Andere Länder haben erkannt, dass der Staat die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen so gestalten sollte, dass diese Finanzierungslücke geschlossen wird. Aus diesem Grund wurden in dieser Master Thesis die vorherrschenden Rahmenbedingungen und Kapitalprogramme der Seedfinanzierung in den Ländern Deutschland und Grossbritannien anhand von jeweils 10 qualitativen Experteninterviews abgefragt. Die Ergebnisse wurden der Schweiz in einem Quervergleich nebenangestellt, welcher die Grundlage für die vorformulierten Handlungsempfehlungen bildete. Für die endgültigen wurden diese mit VC-Experten aus der Schweiz auf deren Durchführbarkeit validiert.

Analyse und Optimierung eines Ausbildungs-modells im Bereich der Informatik im Engadin

Diplomandin Viktoria Laim
Referent Prof. Dominik Just
Korreferent Marcel Aebi
Auftraggeber Informatik Ausbildungszentrum Engadin

Für Jugendliche besteht die Möglichkeit, anstelle einer herkömmlichen Lehre in einem Betrieb, ihre Lehre als Informatiker in einem Verbundmodell im Engadin zu absolvieren. Bei diesem Modell verbringen die Lernenden die ersten Lehrjahre im Ausbildungszentrum und die letzten zwei Lehrjahre in einem angeschlossenen Betrieb – dem so genannten Verbundpartner. Somit eignen sich die Lernenden zu Beginn ihrer Ausbildung vor allem die Theorie an, welche sie anschliessend im Betrieb in die Praxis umsetzen. Um die Leistungen des Verbundmodells zu beurteilen und zu verbessern wurde mittels Literaturanalyse, Interviews, Umfragen und Gesprächen der Frage «Wie kann das Ausbildungsmodell im Bereich der Informatik im Engadin optimiert werden?» nachgegangen. Ferner zeigt die Masterthesis auf, wie gross der Bedarf an Informatikfachkräften in Graubünden ist und welche Anforderungen heute und in Zukunft an sie gestellt werden.

Mitarbeitergetriebenes Wachstum

Diplomand Martin Lang
Referent Prof. Urs Jenni
Korreferent Willi Aggeler, Geschäftsführer SWiBi AG
Auftraggeber SWiBi AG, Landquart

Die Masterthesis untersucht, wie Wachstumspotentiale durch Mitarbeiter aktiviert werden können. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden zwei Case Studies im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Schweiz durchgeführt. Die beiden involvierten Unternehmen unterscheiden sich stark voneinander. Sie haben trotz ähnlicher Mitarbeiterzahl eine ganz andere Entstehungsgeschichte und sind in unterschiedlichen Branchen tätig. Mittels qualitativer Interviews wurde jeweils rund ein Viertel der Belegschaft der Firmen befragt. Der Aufbau und die Auswertung der Interviews erfolgten mit Hilfe eines passenden theoretischen Frameworks aus dem Bereich Corporate Entrepreneurship. Aus den Interviewprotokollen konnte der Erfüllungsgrad der einzelnen, im Modell vorgegebenen, Bewertungskriterien eruiert werden. Entsprechende Lücken zwischen dem theoretischem Modell und der real vorhandenen Situation in der Firma konnten als Entwicklungspotentiale identifiziert werden. Die beiden Cases Studies lassen sich über das gewählte theoretische Framework qualitativ vergleichen.

Methoden & Prozesse der Dienstleistungsinnovation

Diplomandin Alexandra Karoline Suss
Referent Prof. Dr. Andreas Ziltener
Korreferent Michael Isler
Auftraggeber Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, HTW Chur

Die Master Thesis untersucht den Einfluss der Methoden und Prozesse der Dienstleistungsinnovation auf die Anzahl der neuartigen und verbesserten Dienstleistungen sowie deren Umsatz- und Gewinnanteil. Auch der Einfluss auf die Wettbewerbsposition der Unternehmen wurde untersucht. Einen weiteren Part der Arbeit bildet die Analyse der Branchenunterschiede. Die Auswertung basiert auf einer primären Datenerhebung mittels eines Fragebogens. Die statistische Analyse erfolgte mit einem Datensatz von 300 Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass Methoden zu einem höheren Gewinnanteil der verbesserten Innovationen und einer verbesserten Wettbewerbsposition führen. Der F&E- und Ad-hoc-Prozess führen zu einer höheren Anzahl an Innovationen. Alle drei Prozessarten führen ebenfalls zu einer besseren Wettbewerbsposition. Auch zeigt die Arbeit, dass zwar keine signifikanten Branchenunterschiede existierten, dass jedoch die Effektivität der Methoden und Prozesse sich zwischen den Branchen unterscheidet.

Gründung internationaler Dienstleistungsunternehmen – Entwicklung eines Gründungsmodells des internationalen Catering

Diplomandin Anna Vosschulte
Referent Prof. Dr. Ralph Lehmann
Korreferent Michael K. Birnmeyer, VP & MD Business Development
Auftraggeber ARAMARK GmbH, Neu-Isenburg (Deutschland)

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Gründung eines internationalen Dienstleistungsunternehmens. Das internationale Catering wird als Beispiel dazu dienen, den Gründungsprozess zu entwickeln und zu verstehen. Der Prozess soll eine Hilfestellung sein, die von der Gründung eines Dienstleistungsunternehmens bis hin zum Markteintritt inklusive der Internationalisierung die relevanten Schritte aufzeigt. Um das gewünschte Ergebnis zu erzielen, wurden für die empirische Datenerhebung acht Interviews mit Unternehmern aus dem Top Management des internationalen Caterings geführt. Dieses Modell wurde somit anhand von Expertenwissen evaluiert, analysiert, verbessert und erweitert. Es ist nun möglich anhand dieses erstellten Modells, welches aus der Literatur entwickelt und anhand von Erfahrungen und Wissen aus der praktischen Relevanz optimiert wurde, ein Cateringunternehmen, unter Berücksichtigung aller Aspekte und der Barrieren, zu gründen und dieses mit der Zeit international auszubauen.

Entscheidungsmethodik zur Exploration neuer Geschäftsfelder technologieorientierter Klein- und Mittelunternehmen

Diplomand Lukas Bischof
Referent Prof. Dr. Andreas Ziltener
Korreferent Prof. Dr. Ralph Lehmann
Auftraggeber Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, Chur

Aus einer Kernkompetenz entstanden und gewachsen, sind viele KMU seit der Gründung in derselben Nische tätig. Viele behaupten sich erfolgreich gegenüber der Konkurrenz. Andere fallen den Veränderungen innerhalb der Branche zum Opfer. Wieder andere jedoch können erfolgreich neue Wege gehen und flexibel auf die Veränderungen reagieren. Sie sind im Stande sich zu diversifizieren und zu wachsen. Für KMU ist dieser Schritt mit viel grösseren Schwierigkeiten verbunden als für Grossunternehmen, denn vielfach sind Ressourcen knapp und keine systematische Strategie vorhanden. Ziel dieser Thesis ist, diesem Zustand entgegenzuwirken und eine Entscheidungsmethodik zur Exploration von neuen Geschäftsfeldern technologieorientierter KMU zu entwickeln. Dafür wurde ein Modell aufgestellt, das einen KMU systematisch unterstützt weitere Standbeine aufzubauen und somit sein Risiko zu diversifizieren.

Internationalisierung von Schweizer Unternehmen – Erwartungen an einen Internationalisierungshelfer

Diplomand Michael Burkart
Referent Prof. Dr. Christian Hauser
Korreferent Charly Suter
Auftraggeber Credit Suisse AG, Zürich

Um Schweizer Unternehmen auf dem Weg ins Ausland optimal zu unterstützen, müssen ihre Anforderungen an sogenannte Internationalisierungshelfer gekannt werden. Dafür wurde eine Primärerhebung bei 7'626 auslandorientierten Unternehmen aus der Schweiz durchgeführt. Es wurden die grössten Herausforderungen im Internationalisierungsprozess, das Nutzungsverhalten von Internationalisierungshelfern und die Zufriedenheit mit der erhaltenen Dienstleistung ermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen, speziell aber stufenweise internationalisierende, viele Herausforderungen wahrnehmen. Die grösste liegt in der Suche nach verlässlichen Partnern. Weiter zeigt sich, dass die Hälfte aller Unternehmen keine Internationalisierungshelfer nutzt. Falls sie diese aber doch tun, setzen die Unternehmen meistens auf spezialisierte Helfer zur Lösung einer Herausforderung. Supportorganisationen mit breiterem Wissen werden abgesehen von der OSEC nur selten konsultiert.

Standortanalyse Brasilien – Entwicklung eines Systems zur Analyse u. Bewertung von Standorten unter Berücksichtigung von Standortfaktoren und Risiken

Diplomand Michael Goldmann
Referent Prof. Dr. Christian Hauser
Korreferent Jens Schumacher
Auftraggeber Auto-Kabel Mgmt. GmbH, Hausen im Wiesental (D)

Bedingt durch unterschiedlichste Gründe werden Unternehmen mehr und mehr mit dem Schritt zur Internationalisierung konfrontiert, wobei sich oftmals die Frage stellt: Wie kann ein optimaler Standort identifiziert werden? Speziell im abgelaufenen Jahrzehnt beschäftigten sich die Forschung vermehrt mit den Ursachen für das Scheitern von Unternehmensgründungen und Produktionsverlagerungen ins Ausland. Die Literaturanalyse zeigt jedoch, dass es noch keine ausreichende Berücksichtigung dieser Erkenntnisse in den vorhandenen Methoden zur Standortbewertung und -auswahl gibt. Der Autor hat anhand der Ergebnisse der Literaturanalyse und der Erfahrungen eines Automobilzulieferers ein neues Standortbewertungsinstrument erstellt, welches mit objektiv messbaren Faktoren, dem Einbezug von Risiko und einer variablen Anpassung der Gewichtung der Faktoren an die individuellen Anforderungen der Unternehmen branchenweit eingesetzt werden kann.

Die Vergabe von Seed- & Start-Up-Kapital: Der optimale Prozess für die Schweiz basierend auf einem Vergleich mit dem Vorgehen im Silicon Valley

Diplomand David Hug
Referent Prof. Josef Walker
Korreferent Alexander Fries
Auftraggeber Ecosystem Ventures LLC, San Francisco (USA)

Die Schweiz zählt zu den konkurrenzfähigsten Ländern der Welt. Es werden enorme Beträge in Forschung & Entwicklung investiert, woraus eine beachtliche Anzahl an Patenten resultiert. Doch gelingt es selten, diese Leistung und das Potential der Innovation zu nutzen. Hier sollten junge Start-Ups und Spin-Offs anknüpfen, doch diesen Unternehmen fehlt es oft am nötigen Kapital. In den USA ist daraus eine lukrative Finanzierungsform mit dem Namen «Venture Capital» entstanden. Der Venture Capital Markt hierzulande steckt jedoch noch in den Anfängen. Verbesserungen und Weiterentwicklungen können an mehreren Stellen vorgenommen werden. Aus diesem Anlass befasst sich diese Master Thesis intensiv mit dem Investitionsprozess aus Sicht des Venture Capital Gebers. Die Resultate aus den Interviews mit erfahrenen Investoren aus der Schweiz und dem Silicon Valley zeigen, dass die grössten Unterschiede in den herrschenden Rahmenbedingungen liegen.

Sustainable tourism development in developing countries

Diplomand Albert Koblbauer
Referent Prof. Dr. Lutz E. Schlange
Korreferent Oliver Karius
Auftraggeber LGT Venture Philanthropy, Vaduz (FL)

Sustainability is one of the most actual discussions going on in the scientific community. Several concepts and approaches were already elaborated and various opinions characterize the actual situation. This paper aims at clarifying the most important theoretical issues and intends to identify the criteria to be met by a tourism organization in order to be sustainable. It does so by reviewing the existing theory, analyzing expert interviews and also gives an insight in the practical world by integrating facts from case studies. Studying this paper should not just deepen the knowledge about sustainable tourism but also enable the reader, to either analyze existing tourism organizations or help him or her to build one up.

Analyse von Führungsmodellen in ausgewählten kleineren und mittleren Gemeinden der Kantone Aargau, Basellandschaft und Solothurn

Diplomand Eduard Schweizer
Referent Prof. Dominik Just
Korreferent Dr. Judith Fischer

Schweizer Gemeinden stehen vor grossen Herausforderungen, die auch in Zukunft einen grossen Einfluss auf deren Führung haben werden. Es ist umstritten, ob Erkenntnisse der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre sich auch auf die Führung von öffentlichen Haushalten übertragen lassen können. In vielen Bereichen des öffentlichen Sektors stellen sich sehr spezielle Fragen und Probleme. Auch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den einzelnen Kantonen erschweren die Vergleichbarkeit bezüglich Führungsstrukturen und betriebswirtschaftlichen Abläufen. Die Arbeit untersucht die drei Kantone Aargau, Basellandschaft und Solothurn unter diesen Gesichtspunkten.

Innovationserfolg mittels dynamischer Fähigkeiten

Diplomand Ralf Truffer
Referent Prof. Dr. Andreas Ziltener
Korreferent Michael Lewrick
Auftraggeber Swisscom IT Services, Zürich

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Vergleich von Unternehmen, welche einerseits in einem ruralen Gebiet und andererseits in einem Cluster oder Innovationssystem angesiedelt sind. Dabei werden die Innovationsleistung und die verschiedenen Dynamischen Fähigkeiten verglichen. Da sich gezeigt hat, dass Unternehmen aus einem Cluster oder Innovationssystem eine höhere Innovationsleistung erbringen und dafür verschiedene Fähigkeiten nutzen, wurden Massnahmen abgeleitet, die es auch Unternehmen in der ruralen Region Graubünden ermöglichen, weitere Fähigkeiten aufzubauen und aus diesen vermehrt Innovationserfolg zu generieren.

Konzeption zur Steigerung der Exportfitness von KMU

Diplomandin Christina Zöller
Referent Prof. Dr. Ralph Lehmann
Korreferent Prof. Dr. Christian Hauser
Auftraggeber Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, Chur

Um die Wohlstandssicherung der Schweiz gewährleisten und auch zukünftig wettbewerbsfähig sowie ein attraktiver Wirtschaftsstandort bleiben zu können, müssen langfristig Wachstumsperspektiven identifiziert und gefördert werden. Diese Perspektiven sind für Schweizer Unternehmen zukünftig vermehrt in der Exportindustrie zu finden – das Potential für Absatz liegt verstärkt auf internationalen Märkten. Die Internationalisierung von Unternehmen in der Schweiz wird vermehrt als «Muss» aufgefasst. Unternehmen bei der Planung und Durchführung des unternehmerischen Internationalisierungsprozesses aktiv zu unterstützen setzt sich das Schweizerische Institut für Entrepreneurship an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur zum Ziel. Auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse können mittels Einsatz des Instrumentariums des Exportfitness-Checks die unternehmerische Ausgangslage analysiert und Schwachstellen in der Exportfitness des Unternehmens lokalisiert werden.

Improving market linkages for small-scale-farmers in western province Zambia

Diplomand Matthias Zöphel
Referent Prof. Dr. Lutz E. Schlange
Korreferent Bernd Klippert
Auftraggeber NAK Karitativ, Dortmund (D)

More than two thirds of Sub-Saharan African people live in rural areas and 90 percent of these people depend on agriculture as their main source of income. At the same time rural poverty accounts for 90 percent of total poverty. With the great area of arable and nutritional land and number of people engaged in agriculture, the potential of agricultural growth to reduce poverty in Sub-Saharan Africa is four times greater than the potential of growth from any other economic sector. However, Sub-Saharan agriculture lags far behind its potential with productivity

levels being 10 times lower compared to their South American counterparts. The thesis concentrates its analysis on Mongu District, an area in the Western Province of Zambia, and illustrates the model by using this geographical sample. Despite this, the model developed is generalizable to other areas. The model is based on four preconditions that determine agricultural production and marketing productivity of small-scale farmers.

Exportfitness: Ermittlung der erfolgsbestimmenden Exportvoraussetzungen für Unternehmen

Diplomand Kevin Brunold
Referent Prof. Dr. Ralph Lehmann
Korreferent Prof. Dr. Christian Hauser
Auftraggeber Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, Chur

Die Master-Thesis ermittelt die erfolgsbestimmenden Exportvoraussetzungen für Unternehmen. Ebenfalls wird eine Grundlage für ein internetbasiertes Exportfitness-Tool für die HTW geschaffen. Um diese Ziele zu erreichen, wurde die Arbeit in vier Phasen unterteilt. In der ersten Phase wurde eine ausführliche Literaturanalyse zur Ermittlung der erfolgsrelevanten Exportvoraussetzungen durchgeführt. Die erhobenen Daten wurden selektiert und analysiert. Die daraus resultierten Exportvoraussetzungen wurden klassifiziert und zu einem Modell weiterentwickelt. Für die Ermittlung der bestehenden Instrumente wurde in der zweiten Phase eine ausführliche Internetrecherche durchgeführt. Die relevanten Exportfitness-Tools wurden ausgewählt und analysiert. In der dritten Phase wurden die bestehenden Instrumente mit dem Stand der empirisch-wissenschaftlichen Forschung verglichen. Aus all diesen Ergebnissen wurden in einer letzten Phase die Anforderungskriterien an ein Exportfitness-Tool festgelegt.

Management principles for successful community building with Web 2.0 technologies

Diplomand Dick Driessen
Referent Prof. Dr. Andreas Ziltener
Korreferent Prof. Urs Jenni
Auftraggeber Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, Chur

During the last decade many Web 2.0 communities have been founded. These communities, like Facebook and YouTube, became popular in a very short time. People use them for various activities, and the use intensifies fast. This thesis aims to identify how successful Web 2.0 communities were able to grow at high rates. To reach this goal, several communities were selected. Their structure was applied to the Viable System Model (VSM). With this model it is possible to arrange managerial functions, which can be found in a company, in five systems. Each of these systems has its own goal, and only when these five systems are cooperating and working in harmony, the viability of the company is guaranteed. Based on this analysis, management principles are developed which can help community builders to successfully implement their ideas.

Innovationsmonitor Graubünden – Modellansatz zur Erhebung innerbetrieblichen Innovationsverhaltens auf regionalem Niveau

Diplomand Michael Forster
Referent Prof. Dr. Andreas Ziltener
Korreferentin Prof. Dr. Kerstin Wagner
Auftraggeber Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, Chur

Diese Arbeit bildet das theoretische Fundament zur Entwicklung eines Innovationsmonitors für Graubünden. Derzeit existiert kein anerkanntes Messgrössensystem auf regionaler Ebene, das die innerbetrieblichen Vorgänge und deren Vernetzung in Bezug auf das Innovationsmanagement adäquat erfasst. Dieser Monitor erhebt die Innovationsfähigkeit und -aktivitäten von Bündner Unternehmen und dient als Instrument für die Formulierung geeigneter Massnahmen zur gezielten Innovationsförderung. Auf Basis eines Literatur-Reviews wurde ein eigenständiges, quantitativ geprägtes Untersuchungsmodell zur Messung des Innovationsmanagements entwickelt und zur Diskussion gestellt.

Dieses Analyseraster positioniert das Unternehmen in ein symbiotisches Wirkungsgefüge von intern und extern wirkenden Kräften und kombiniert innerbetriebliche Innovationsroutinen und dynamische Fähigkeiten mit alternativen Wachstumspfaden. In der umfangreichen Primärerhebung zum «Innovationsmonitor Graubünden 2010» wurde das Modell erstmals angewendet und mit Bezug auf den Innovation-Unternehmenserfolg-Zusammenhang validiert.

Finanzierung und Wachstum von KMU in der Hightech-Branche der Schweiz

Diplomand: Alexander Graf Strachwitz
Referent: Prof. Dr. Kerstin Wagner
Korreferent: Prof. Josef Walker
Auftraggeber: Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE, Chur

Die Master Thesis beschäftigt sich mit dem Einfluss der Finanzierung (Venture Capital, staatliche Fördermittel) auf das Wachstum von KMU in der Hightech-Branche der Schweiz. Das Datenmaterial der Studie basiert auf 37 qualitativen Interviews zu der Entwicklungsgeschichte von KMU aus der Schweiz. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine systematische Quantitative Datenanalyse mit einem qualitativen Ansatz kombiniert. Die Arbeit lässt sich in drei Teile gliedern. Im ersten Teil wird die Forschungslücke aufgezeigt, dass es keine Studie zu dem Einfluss der Finanzierung auf das Wachstum von Unternehmen in der Hightech-Branche der Schweiz gibt. Dahingehend werden relevante Forschungsfragen herausgearbeitet und im Folgenden zweiten Teil wird eine umfassende Literaturanalyse über Finanzierungen und dessen Einfluss auf das Wachstum von Unternehmen in der Schweiz durchgeführt. Dies leitet abschliessend zum Hauptteil der Arbeit hin, indem ein Wachstumsfinanzierungsmodell für Unternehmer entwickelt wird.

Nachhaltig orientierte Dienstleistungsunternehmen sind erfolgreich – Das Beispiel der Credit Suisse

Diplomand: Thomas Pool
Referent: Prof. Dr. Lutz E. Schlange
Korreferent: Reto Isenegger, Credit Suisse AG
Auftraggeber: Credit Suisse AG, Zürich

Die Finanzkrise hat auch innerhalb der Bankbranche tiefe Spuren hinterlassen. Schon vor der Krise hat sich bezüglich Nachhaltigkeit und nachhaltiger Geschäftstätigkeit einiges in der Branche bewegt. Basierend auf der Fragestellung, inwiefern der Geschäftserfolg einer Unternehmung von den Auswirkungen nachhaltig orientierter Handlungen abhängig ist und in welchem Ausmass sich diese Effekte quantifizieren lassen wird die Credit Suisse in einer Fallstudie analysiert. Im Vordergrund dieser Arbeit stehen das Erkennen von Kausalzusammenhängen und das Abbilden von Wirkungsketten. Die Arbeit zeigt durch die fallbezogene, tentative Anwendung eines Referenzmodells, dass die konkrete Messbarkeit von nachhaltigen Geschäftstätigkeiten vor allem im Bereich der ökologischen Aktivitäten mit bankinternen Dokumenten belegt werden kann, dass der Vergleich jedoch keine generalisierbaren Aussagen über Wirkungen und Zusammenhänge zulässt. Die Erkenntnisse dieser Arbeit münden in eine Kausalitäten-Matrix zur Messung von Nachhaltigkeit mit diversen Wirkungsketten.

Internet Self Service – Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette im B2B Segment

Diplomand: Giulio Rosamilia
Referent: Prof. Urs Jenni
Korreferent: Marc Cadalbert, Geschäftsleiter Impac GmbH
Auftraggeber: Impac GmbH, Malans

Das Internet hat das Konsumverhalten der Verbraucher entscheidend verändert. Unternehmen können Kunden mittels Internet-Self-Service-Applikationen in die Wertschöpfungskette eingliedern. Die Master-Arbeit schlägt ein Modell vor, das Unternehmen helfen kann, diese Evolution als Vorteil zu nutzen. Sie zeigt auf, wie der Kunde entlang der Wertschöpfungskette effektiv als «unbezahlter Mitarbeiter» integriert werden kann, damit Kosten gespart und

die Kundenbindung erhöht werden kann. Eine wichtige Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass es mit der alleinigen Einführung der Technologie nicht getan ist. Internen und externe Anspruchsgruppen müssen sorgfältig an die Hand genommen, und die technologische Lösung muss an die individuellen Bedürfnisse und Prozesse der Unternehmung angepasst werden. Dabei steht nicht die Technologie im Vordergrund sondern die Frage, wie diese am besten genutzt werden kann. Hierzu liefert das vorgeschlagene Modell einen Analyseraster wie die Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette untersucht und die Potenziale daraus genutzt werden können.

Potenzialermittlung der zwischenbetrieblichen Stoffstromoptimierung im Kanton Graubünden

Diplomandin: Nikolett Szollár
Referent: Prof. Ivan Nikitin
Korreferent: Prof. Dr. Lutz E. Schlange
Auftraggeber: Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur

Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts ist die Verknappung unserer natürlichen Ressourcen. Die Arbeit befasst sich auch mit dieser Problematik und ermittelt die Potenziale der zwischenbetrieblichen regionalen Stoffstromoptimierung im Kanton Graubünden. Damit wird in dieser Arbeit dargestellt, was nachhaltige Entwicklung bedeutet und welche Teilaspekte der Nachhaltigkeit für die Unternehmen in Graubünden im Vordergrund stehen. Ausserdem wird der Frage nachgegangen, welche Nutzenpotenziale der zwischenbetrieblichen Stoffstromoptimierung für die Unternehmen eine hohe Bedeutung haben und welche Möglichkeiten die Betriebe zur Weiterverwendung der Nährstoffe als Ausgangsstoffe für andere Unternehmen sehen. Zuletzt zeigt die Master-These einen Versuch zur Aufstellung von Ressourcen-Vernetzungsmöglichkeiten zwischen den Firmen.

HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
Pulvermühlestrasse 57
CH-7004 Chur

Telefon +41 (0)81 286 24 24
Telefax +41 (0)81 286 24 00
E-Mail hochschule@htwchur.ch

www.htwchur.ch