

**Master-Arbeit mit Note 5,0 (gut) / teilweise Themenverfehlung / Empfehlungen eines Assistenten sind keine verbindlichen Handlungsanweisungen und entbinden nicht von der Eigenverantwortung über den Inhalt der Master-Arbeit**

Es ist Aufgabe des Prüflings Schwerpunkte der Master-Arbeit in Eigenverantwortung selbst zu setzen. Es ist nicht Aufgabe des Betreuers, die Tiefe und Breite der Themenerfassung vorzunehmen.

Ein Vertrauensverstoß bei der Betreuung einer Master-Arbeit könnte allenfalls dann vorliegen, wenn der Referent Ergänzungen zwingend vorschreibt und diese später contra factum proprium als Fehler bewertet, nicht aber, wenn er bzw. sein Assistent prüfen will, ob eine Kandidatin, deren Disposition grundsätzlich zu befriedigen vermag, selbständig fähig ist, das Gesamtspektrum ihres Themas auch in den Detailpunkten zu erfassen (vgl. in diesem Sinne Entscheid des Bundesgerichtes 2D.76/2009 vom 14.05.2010 E. 6.4.).

Erwägungen ab S. 10.

20. März 2019 RN

Nr. 034/2018

Entscheid

der

Rekurskommission der Universität St. Gallen

Mitwirkende: Prof. Dr. Benjamin Schindler (Präsident, Vorsitz), Prof. Dr. Thomas Berndt, Prof. Dr. Enrico De Giorgi, Prof. Dr. Daniel Hürlimann, Prof. Dr. Alan Robinson, Reto Seiler.

In der Rekursache

**X., ...,**

**Rekurrentin,**

gegen

**Universität St. Gallen,** Dufourstrasse 50, 9000 St. Gallen,  
**Vorinstanz,**

betreffend

## Master-Arbeit

### I. Die Rekurskommission der Universität St. Gallen stellt fest:

1. X. schrieb bei Prof. Dr. Y., ..., ihre Master-Arbeit mit dem Titel "...". Prof. Dr. Z., ..., war Korreferent. Die Arbeit wurde von der Rekurrentin am 22. Mai 2018 vorgelegt.
2. Das für die Beurteilung einer Master-Arbeit verwendete vierseitige Formular „Gutachten zur Master-Arbeit“ wird seit Jahren an der HSG verwendet und drückt aus, welche Aspekte einer Master-Arbeit beurteilt werden sollen. Die Referentin erhielt am 16. Juli 2018 die folgenden Wertungen gemäss Gutachtenformular für Master-Arbeiten – welche vom Korreferenten am 25. Juli 2018 bestätigt wurden – fest:

a) **Aufbau und Gliederung der Arbeit** (sehr gut; gut; durchschnittlich; unterdurchschnittlich; schlecht): „**gut**“.

Die Arbeit ist sehr übersichtlich und gut strukturiert. Die Gliederung ist logisch aufgebaut. Der „rote Faden“ der Arbeit ist klar erkennbar.

b) **Tiefe und Breite der Themenerfassung** (sehr gute Gewichtung; gute Gewichtung; nicht optimale Gewichtung; Einseitigkeit; falsche Gewichtung): „**gute Gewichtung**“.

Die Autorin der Arbeit hat das Thema gut erfasst und innerhalb des vorgegebenen Rahmens bearbeitet. Die Arbeit bezieht die meisten relevanten Fragestellungen, die sich aus der Themenstellung ergeben, mit ein. Die Kapitel sind gut gewichtet und weisen eine angemessene Balance auf.

c) **Inhalt** (sehr reichhaltig; reichhaltig; durchschnittlich; wenig Substanz; sehr wenig Substanz): „**reichhaltig**“.

#### **Kapitel 1:** Einleitung

Die Autorin richtet sich nach dem klassischen Aufbau einer Einleitung mit Darlegung der Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsfragen sowie Vorgehen und Aufbau der Arbeit. Sie versteht es, anhand der erschwerten Bedingungen für kleine Lebensmittelgeschäfte, der angespannten Wettbewerbssituation aufgrund des starken Frankens sowie des veränderten Konsumverhaltens (niedrigere Ausgaben für Lebensmittel) die Bedeutung der Arbeit sowie die wissenschaftliche Relevanz zu verdeutlichen. Die Forschungsfragen sind gut formuliert und das Vorgehen wird klar und kompakt dargestellt.

#### **Kapitel 2:** Theoretische Grundlagen

Die Autorin versteht es, das Themenfeld der Dynamik der Betriebsformen sowie dem Wheel of Retail gekonnt zu vergleichen und auf den Schweizer Lebensmitteldetailhandel anzuwenden.

Sie leitet auf dieser Basis auf geeignete Weise in das Thema der Renditeprobleme über und schliesslich Erfolgsfaktoren der Nutzung neuer Technologien im Kontext von Cross-Channel Management und Rendite aus dem Technology Acceptance Model ab.

Die Verwendung der Händler-Patronage als Mediator zwischen Technologieakzeptanz und Rendite stellt einen neuen (Inman und Nikolova, 2017) und innovativen Ansatz dar, um zu erklären, inwiefern Händler die Akzeptanz neuer Technologien im Handel zur Renditesteigerung nutzen können.

Das postulierte Modell greift die wichtigsten Aspekte auf, um dem Leser die Verbindung zwischen TAM und Renditesteigerung zu verdeutlichen.

Die Best-Practice Analyse aktueller Technologien im Handel stellt eine gelungene Basis für die Kundenbefragung in der Empirie dar. Allerdings fällt die Auswahl im Hinblick auf die Renditesteigerung eher hinderlich aus.

### **Kapitel 3:** Empirie - Quantitative Kundenbefragung und Qualitative Experteninterviews

Der empirische Teil der Arbeit besteht aus einem quantitativen (Online-Befragung N=329) und einem qualitativen (Experteninterviews mit 6 Managern) Teil.

Die Autorin leitet das Vorgehen in der Empirie und besonders die Hypothesen gekonnt aus der Theorie ab und verwendet je eine Methode (quantitativ und qualitativ), um die beiden ersten Forschungsfragen zu beantworten.

Leider erfolgt die Ableitung der Hypothesen erst im eigentlichen empirischen Teil, hätte jedoch schon vorher im Theorieteil durchgeführt werden müssen.

Aufbau und Auswertung der Online-Befragung folgen wissenschaftlichen Kriterien und sind sauber und ausführlich durchgeführt.

Die Auswahl der Experten für die durchgeführten Interviews ist stringent nachvollziehbar, der Leitfaden ist zielführend aufgebaut und wissenschaftlich fundiert.

In der Auswertung der Experteninterviews geht die Autorin detailliert auf einzelne Themenbereiche ein und vermittelt somit einen guten Überblick der Ergebnisse. Die angehängte Tabelle (im Anhang) gibt zusätzlich eine kondensierte Übersicht zu den Interviewergebnissen.

Die Renditesteigerung kommt zu kurz.

### **Kapitel 4:** Interpretation und Handlungsempfehlungen

Die Autorin fasst die Handlungsimplicationen in neun Thesen mit anschliessender detaillierter Erläuterung.

Sie schafft es, gekonnt die Ergebnisse der Empirie nachvollziehbar zu interpretieren und daraus Empfehlungen für Praktiker abzuleiten.

Sie unterscheidet dabei zwischen generellen Empfehlungen und solchen für Kleinflächenkonzepte.

Besonders zu beachten ist, dass sich die postulierten Thesen und die damit verbundenen Erläuterungen vor allem durch ihre Realitätsnähe und ihre Umsetzbarkeit auszeichnen.

Hinsichtlich der Renditesteigerung unterbreitet die Autorin keine brauchbaren Hinweise.

#### **Kapitel 5: Fazit und Ausblick**

Die Autorin nutzt das sechste Kapitel, um die Ergebnisse der Arbeit einzuordnen und zu analysieren, inwiefern das Forschungsziel erreicht werden konnte.

Sie zeigt in geeigneter Weise die Limitationen der Arbeit auf. Dabei geht die Autorin besonders auch auf die fehlende Repräsentativität der Kundenbefragung ein, die auf das niedrige Durchschnittsalter der Befragten zurückzuführen ist.

Der Ausblick zeigt konkrete, zukünftige Forschungsfelder und -fragestellungen auf. Besonders das mögliche Potenzial zur Kostensenkung im Bereich der Back-End Technologien stellt einen spannenden Themenbereich dar.

Die Autorin gestaltet Fazit und Ausblick eher als einen Rückblick auf die einzelnen Kapitel und deren Ergebnisse.

#### **Anhänge und Verzeichnisse:**

Alle nötigen Verzeichnisse (z.B. Abbildungs-, Tabellenverzeichnis) sind umfassend, übersichtlich und sauber.

d) **Neuigkeitsgehalt** (wiss. Innovation, Kreativität, neue Gesichtspunkte; sehr grosser Neuigkeitsgehalt; grosser Neuigkeitsgehalt; wenig Neuigkeitsgehalt; kein Neuigkeitsgehalt): **„durchschnittlicher Neuigkeitsgehalt“**.

Die Autorin hat eine Online-Befragung sowie Experteninterviews durchgeführt, die teilweise neuartige und, sowohl für die gesamte Retailbranche als auch speziell für Kleinflächenbetreiber, relevante Ergebnisse hervorgebracht hat.

e) **Auswertung und Einarbeitung der Literatur** (umfassend; das Wesentliche; trotz Unvollständigkeit akzeptabel; mangelhaft): **„umfassend“**.

Das Literaturverzeichnis enthält eine breite Auswahl an hochwertigen und für das Thema relevanten wissenschaftlichen Artikeln, welche sich einerseits durch aktuelle Publikationen auszeichnen und andererseits etablierte Modelle (siehe Technology Acceptance Model) miteinbeziehen.

Die Autorin hat sich umfassend in die relevante Literatur eingearbeitet, was besonders im Bereich der Dynamik der Betriebsformen sowie beim Cross-Channel Management ersichtlich ist.

Leider werden viele der vorgestellten Theorien im späteren Verlauf der Arbeit nicht mehr aufgegriffen.

f) **Sprache** (Verständlichkeit, Stil, Lesbarkeit; gut; mittelmässig; schwach): „gut“.

Die Arbeit liest sich flüssig und ist verständlich formuliert. Sprachlich ist die Arbeit auf einem guten Niveau.

Leider weist die Arbeit einige Rechtschreibfehler auf.

g) **Formale Gestaltung** (formale Ausarbeitung, Zitierweise, Tippfehler, Sauberkeit; gut; mittelmässig; schwach): „gut“.

Die Zitierweise ist einheitlich, sauber und entspricht dem wissenschaftlichen Standard.

Die Arbeit weist keine Schwächen in der Zeichensetzung auf.

Leider verwendet die Autorin nur einen einfachen Zeilenabstand und richtet sich damit gegen die Empfehlung des IRM. Dies in Zusammenhang mit der Tatsache, dass die Autorin das Seitenlimit ausreizt, liesse die Arbeit bei standardisierter (1,5-Zeilen-Abstand) formaler Ausgestaltung über das Seitenlimit hinauswachsen.

h) **Schwierigkeitsgrad** (sehr schwierig; schwierig; mittelschwierig; leicht; sehr leicht): „mittelschwierig“.

Die aufwendige empirische Untersuchung nutzt komplexe Auswertungsmethoden.

3. Prof. Y. fügte dem Gutachtenformular die folgenden weiteren Erwägungen als zusammenfassende Würdigung an:

a) Stärken der Arbeit:

Gut strukturierte Arbeit, die einen roten Faden erkennen lässt.

Gute Auswahl und Verbindung von quantitativer (Kundenbefragung) und qualitativer (Experteninterviews) Empirie mit ausführlicher Auswertung.

Sehr gute Einordnung des Themas in die bestehenden Frameworks von Davis (1989) und Inman & Nikolova (2017).

Aufwendige und gute empirische Untersuchung.

b) Schwächen der Arbeit:

Das Thema der Renditesteigerung hätte ausführlicher behandelt werden können. Dabei wäre es möglich gewesen, weitere Technologien im Back-end Bereich mit einem grösseren Einfluss auf die Rendite, zu berücksichtigen.

4. Prof. Z. fügte in seiner Stellungnahme vom 25. Juli 2018 die folgenden eigenen Erwägungen an:

Die Einleitung führt motivierend in die Herausforderungen des Kleinflächen-Lebensmittelhandels ein und verwendet dabei aktuelle Quellen. Anschliessend wird das Thema gut strukturiert aufgegriffen und zu relevanten Forschungsfragen verdichtet. Besonders die

Ansätze zur Technologie-Akzeptanz, der Händler Patronage sowie der Fokus auf konkrete Handlungsempfehlungen erscheinen eine interessante Perspektive zu eröffnen. Die Definitionen und das wissenschaftliche Framework sind ausführlich und bieten einen guten Rahmen, um sich der Fragestellung anzunähern (sinnvolle Verbindung von Technologie-Akzeptanz und der Rendite-Steigerung im theoretischen Teil). Die Empirie ist ausführlich und bietet eine umfassende Triangulation unter Berücksichtigung einer grossen Stichprobe im quantitativen Teil.

Die Betrachtung der Kundenschnittstelle wirkt überbetont - eine ganzheitliche Betrachtung der Renditesteigerung durch neue Technologien im internen Bereich (beispielsweise über ein Maturitätsmodell) wäre eine Bereicherung gewesen. Durch diese fehlende Dimension verliert die Arbeit leider viel von ihrem gezeigten Potential.

5. Die Referenten beantragten im Gutachtenformular die Vergabe der Note 5,0.
6. Mit Verfügung vom 22. August 2018 wurde der Rekurrentin durch den Studiensekretär, Dr. Marc Meyer, mitgeteilt, dass die Master-Arbeit mit der Note 5,0 (gut) bewertet worden sei.
7. X. hob innert Frist am 1. September 2018 gegen die Notenverfügung ihren Rekurs an und reichte die Rekursbegründung am 17. September innert erstreckter Frist ein. Sie rügte, dass die Bewertung um eine halbe Note zu tief ausgefallen sei, weil ein Notenabzug „im Widerspruch zur vereinbarten Vorgehensweise“ erfolgt sei.

Die Rekurrentin beantragte, ihr die Note 5,5 (sehr gut) zu erteilen. Sie selbst vertritt die Auffassung, dass ihr die Note 5,5 (sehr gut) aufgrund ihrer Leistung zwingend hätte erteilt werden müssen.

8. Nach Eingang des Kostenvorschusses wurde der Rekurs am 16. Oktober 2018 den beiden Referenten zur Vernehmlassung zugestellt.
9. Prof. Y. schrieb seine Stellungnahme am 18. Oktober 2018 und verneinte eine Unterbewertung der Master-Arbeit der Rekurrentin. Er hielt Folgendes fest (gekürzt wiedergegeben; Hervorhebungen nicht im Original):

a) Der Betreuungsprozess sei darauf ausgerichtet, Studentinnen optimal zu betreuen und Missverständnisse zu vermeiden. Deshalb führe er das erste Gespräch mit den Studentinnen persönlich durch und fasse das Gespräch mit einer selbst geschriebenen E-Mail zusammen, welche den Studentinnen

zusammen mit verschiedenen Merkblättern und einem Leitfaden für das Anfertigen von Master-Arbeiten zugestellt werde (E-Mail vom 20.03.2017). Die Gespräche würden protokolliert. Die Themenstellung für die Rekurrentin betreffe die gesamte Wertschöpfungskette. Sie habe diesen Titel eigenmächtig stark eingeschränkt bearbeitet und sich nur auf Internetanwendungen konzentriert, die an der Schnittstelle zum Kunden ansetzten. Technologien zur Effizienzsteigerung (sogenannte Back-End Technologien) habe die Rekurrentin vollkommen ausgeblendet. Dieses Vorgehen sei im Grunde nicht schlimm, wenn es dafür (für die Fokussierung) triftige Gründe gebe. Leider lägen solche für das bearbeitete Thema nicht vor. Im Gegenteil, gerade im Einsatz von internetbasierten Technologien zur Effizienzsteigerung im Kleinflächenhandel liege das mit Abstand grösste Potenzial der **Renditesteigerung**. Der Titel der Master-Arbeit habe auch die Berücksichtigung von „**Back-End Technologien**“ gefordert. Ein Ausschluss dieser Technologien hätte eine Änderung des Titels notwendig gemacht. Im Kern habe die Rekurrentin das **Thema verfehlt**, da sie sich auf einen Bereich konzentriert habe, der kaum eine **Renditesteigerung** ermögliche. Das sei ein grundlegender Fehler, den die Rekurrentin versuche, dem Assistenten W. vorzuwerfen.

b) Der Assistent W. habe die Rekurrentin beraten und auf ihre Fragen geantwortet. Die Protokolle zu den Fragen lägen vor. Zu den vorgetragenen Vorwürfen sei ihm Folgendes mitgeteilt:

- (1) „Allgemeines“: Die Rekurrentin habe in ihren Ausführungen mutmassliche Vereinbarungen erwähnt, die zwischen ihr und Assistent W. getroffen worden und später nicht im Protokoll angeführt worden seien. Die Rekurrentin führe Empfehlungen an, die von Assistent W. ausgesprochen worden seien. Hierbei sei zu beachten, dass sich jegliche Rückmeldungen von Assistent W. lediglich auf das beziehen würden, was ihm von der Rekurrentin an Fragen angeboten worden sei. Assistent W. habe nach seinen Aussagen keine eigenmächtigen Veränderungen am Thema vorgenommen. Die Rekurrentin habe auf seiner Themenbeschreibung basierend (E-Mail vom 20.03.2017) die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit selbst gewählt. **Renditesteigerung** im Kleinflächen-Lebensmittelhandel gelinge, wie oben erwähnt, in erster Linie durch Back-End Technologien. Dies einfach wegzulassen, stelle einen groben Fehler dar.
- (2) „Gesprächsprotokoll vom 30. Oktober 2017“: Die Rekurrentin habe sich selbständig für den Aufbau der Arbeit und die gewählte Methodik entschieden. Dies gehe aus der im Vorhinein zum Treffen vom 30. Oktober 2017 eingereichten Disposition hervor. Schon in

dieser Disposition zeige sich die Tendenz, eine Konsumentenbefragung und Experteninterviews durchzuführen, um die Themenstellung zu bearbeiten. Auch eine Konsumentenbefragung könnte Back-End Technologien mit einbeziehen, indem Kunden beispielsweise konkret zu ihrer Einschätzung bezüglich Verbesserungen in der Supply Chain und den damit verbundenen kurzen Lieferzeiten befragt würden. Weder im Gespräch noch in ihrer Disposition sei die Rekurrentin auf mögliche Back-End Technologien eingegangen. Diese hätten aus der von der Rekurrentin durchgeführten, internationalen Best Practice Analyse hervorgehen können. Assistent W. habe zwar erwähnt, dass man sich beispielsweise für eine Anzahl von drei Technologien entscheiden könne, die spätere tatsächliche Anzahl sowie die Auswahl der konkreten Technologien jedoch von der Rekurrentin selbst bestimmt und in der Arbeit auch begründet werden müssten. Darin bestehe die Eigenleistung einer Master-Arbeit.

- (3) „Gesprächsprotokoll vom 6. Februar 2018“: Die Rekurrentin moniere, dass die drei von ihr gewählten Technologien nicht im Protokoll erwähnt worden seien. Dies sei auf die Tatsache zurückzuführen, dass diese von Assistent W. zu keiner Zeit ausdrücklich empfohlen oder im Nachhinein konkret abgesegnet worden seien. Assistent W. habe die Rekurrentin auch diesbezüglich auf die Notwendigkeit einer guten Begründung bei der Auswahl dieser Technologien hingewiesen.
- (4) Die Rekurrentin behaupte ferner, dass weder die Besprechung des Fragebogens für die Konsumentenbefragung noch des Leitfadens für die Experteninterviews im Gesprächsprotokoll angeführt worden seien. Im Gesprächsprotokoll werde sowohl die Besprechung des Online-Fragebogens als auch des Interviewleitfadens erwähnt. Die angesprochene Gewichtung der beiden Teile (Umfrage und Expertenbefragung) sei von Assistent W. nicht konkret empfohlen worden, entspreche jedoch einem normalen Vorgehen bei gegebenem Umfang und Aufbau der Empirie.
- (5) „Würdigung“: Das Telefonat vom 6. März 2018 habe sich lediglich mit den - in einer vorhergegangenen E-Mail desselben Tages - gestellten Fragen (siehe E-Mail vom 06.03.2018) beschäftigt. Es sei ausschliesslich um das methodische Vorgehen bei der Auswertung der Konsumentenbefragung gegangen.



Die Rekurrentin habe diesbezüglich ihr Vorgehen weitgehend selbst gewählt. Zu keiner Zeit im Betreuungsprozess habe Assistent W. der Rekurrentin konkrete Anweisungen bezüglich der thematischen und inhaltlichen Richtung der Master-Arbeit gegeben. Jegliche Hinweise und Hilfestellungen seitens des Assistenten W. hätten auf dem von der Rekurrentin vorgeschlagenen Vorgehen aufgebaut. Nur so könne es zu einer Eigenleistung kommen.

Die von der Rekurrentin erwähnten Empfehlungen, welche die Bearbeitung von Back-End Technologien ausgeschlossen hätten, habe Assistent W. in der von der Rekurrentin behaupteten Form nicht gegeben. Dazu hätte auch kein Anlass bestanden, da Back-End Technologien von der Rekurrentin zu keinem Zeitpunkt gegenüber Assistent W. diskutiert worden sei.

Dem von der Rekurrentin erwähnten Treffen zur Einsicht am 10. September 2018 habe Assistent W. zugestimmt, um der Rekurrentin ein ausführliches Feedback zu ihrer Master-Arbeit zu gewähren. Im Rahmen dieses Treffens habe Assistent W. der Rekurrentin den Bewertungsprozess ausführlich erläutert und ihr erklärt, dass sich der Referent und sein betreuender Assistent zwar im Rahmen der Bewertung besprechen würden, die finale Bewertung jedoch vom Referenten vorgenommen werde. Auf die Frage, ob Assistent W. eine andere Note vorgeschlagen hätte, sei geantwortet worden, dass dazu keine Angaben gemacht würden. Inwieweit die Rekurrentin diese Aussage interpretiert habe, bleibe offen.

- (6) An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Rekurrentin mit der Note 5,0 im „guten“ Bereich liege und keineswegs eine schlechte Note erhalten habe. Aufgrund der Vernachlässigung eines wesentlichen Bereichs des Themas - Back-End Technologien -, hätte die Master-Arbeit durchaus schlechter bewertet werden können. Lediglich die sehr umfangreiche und sauber ausgewertete Empirie habe den Ausschlag für eine Bewertung im „guten“ Bereich ergeben.
- (7) Als weitere Anmerkung möchte er festhalten, dass die Rekurrentin am 14. Oktober 2018, und damit vor Eintreffen des Schreibens der Rekurskommission (17.10.2018), versucht habe, in einem laufenden Verfahren per E-Mail Einfluss auf seinen Assistenten W. zu nehmen (E-Mail vom 14.10.2018). Dieses Verhalten halte er für unangemessen.

10. Da sich Prof. Z. im Ruhestand befindet und er mit der Betreuung der Rekurrentin nicht befasst war, kann auf eine Stellungnahme von Prof. Z. zu den Rekursvorbringen verzichtet werden.

11. Mit Schreiben vom 23. Oktober 2018 wurde der Rekurrentin mitgeteilt, dass die Akten vollständig seien und sie die Möglichkeit erhalte, Einsicht in diese zu nehmen. Eine Kopie der Vernehmlassungsantworten wurden der Rekurrentin zugestellt.

Die Rekurrentin wurde eingeladen, den Rekurs allfällig bis zum 2. November 2018 (Poststempel) zu ergänzen. Von dieser Möglichkeit machte die Rekurrentin am 2. November 2018 Gebrauch. Die Rekurrentin wies darauf hin, dass sie an den gestellten Anträgen festhalte.

Auf die Rekursbegründung und die Rekursergänzung wird in den folgenden Erwägungen – soweit notwendig – näher eingetreten.

12. Der vorliegende Fall wurde an der nichtöffentlichen Sitzung der Rekurskommission vom 15. November 2018 entschieden. Die Rekurrentin wurde zeitnah über den Ausgang des Rekurses informiert.

## **II. Die Rekurskommission der Universität St. Gallen zieht in Erwägung:**

1. Die Eintretensvoraussetzungen sind von Amtes wegen zu prüfen. Die Rekurskommission ist zum Sachentscheid zuständig. Die Haupteingabe vom 17. September 2018 erfüllt in formeller und inhaltlicher Hinsicht die gesetzlichen Anforderungen (Art. 40 und Art. 42 Abs. 1 des Gesetzes über die Universität St. Gallen vom 26. Mai 1988, SGS 217.11; Art. 45, 47 und 48 des Gesetzes über die Verwaltungsrechtspflege, SGS 951.1). Auf das Rechtsmittel ist einzutreten.

2. Die Prüfungs- und Begründungspflicht der Rekurskommission erstreckt sich auf sämtliche für den Entscheid erheblichen Sachverhaltselemente, bedeutet jedoch nicht, dass sich die Rekurskommission über alle Vorbringen und verfahrensmässigen Anträge auszusprechen hätte. Vielmehr kann sie sich dabei auf die für den Entscheid wesentlichen Gesichtspunkte beschränken (vgl. zu den Anforderungen an die Entscheidungsgründe BGE 130 II 530, Erw. 4.3; BGE 126 I 97, Erw. 2b; BGE 126 V

75, Erw. 5b/dd; BGE 124 II 146 E. 2a; 123 I 31 E. 2c). Dies gilt umso mehr, als die Rekurskommission entscheidet, ohne an die Anträge der Rekurrentin gebunden zu sein (Art. 56 Abs. 1 VRP).

3. Rekurse gegen Notenentscheide überprüft die Rekurskommission lediglich auf Rechtswidrigkeit (Art. 45 Universitätsgesetz). Als Rechtswidrigkeit gilt etwa die Verletzung von Vorschriften der Prüfungsordnung oder die willkürliche Bewertung einer Prüfungsleistung. Eine Ermessensüberprüfung ist somit von Gesetzes wegen ausgeschlossen (vgl. Botschaft zum Hochschulgesetz, ABl 1987, S. 1875, wo von einer „Beschränkung“ auf eine Rechtswidrigkeitsprüfung die Rede ist). In Ermessensfragen ist es somit nicht Aufgabe der Rekurskommission, ihre Beurteilung an die Stelle derjenigen der fachkundigen Prüfungsinstanz zu setzen; vielmehr kann die Rekurskommission nur eingreifen, wenn einem Notenentscheid ein offensichtliches Versehen zugrunde liegt oder wenn er mit keinen sachlichen Gründen vertreten werden kann, wenn mit anderen Worten der Entscheid auf einer unhaltbaren Würdigung der Umstände beruht oder wenn ihm Erwägungen zugrunde liegen, die offensichtlich keine oder doch keine massgebliche Rolle spielen dürfen. In Ermessensfragen werden Notenentscheide somit nur auf Ermessensmissbrauch bzw. auf Willkür überprüft. Das entspricht auch der Praxis des Universitätsrates und des Bundesgerichtes (vgl. BGE 136 I 229 E. 6 S. 238 ff.; Urteile des Bundesgerichtes 2D.10/2010 vom 31. Januar 2011; 2P.177/2002/leb vom 7. November 2002; 2P.113/2001/bmt vom 22. August 2001).
4. Willkürlich ist die Notenverfügung zu einer Master-Arbeit nach ständiger Rechtsprechung nicht schon dann, wenn eine andere Lösung ebenfalls vertretbar erscheint oder gar vorzuziehen wäre, sondern erst dann, wenn diese offensichtlich unhaltbar ist, zur tatsächlichen Situation in klarem Widerspruch steht, eine Norm oder einen unumstrittenen Rechtsgrundsatz krass verletzt oder in stossender Weise dem Gerechtigkeitgedanken zuwiderläuft. Willkür liegt sodann nur vor, wenn nicht bloss die Begründung eines Entscheides, sondern auch das Ergebnis unhaltbar ist (2P.113/2001/bmt in Sachen R. gegen Universität St. Gallen; BGE 127 I 54 E. 2b S. 56; 127 I 60 E. 5a S. 70; 125 I 166 E. 2a S. 168, je mit Hinweisen; 125 II 129 E. 5b S. 134; GVP 2002 Nr. 116 S. 313).
  - a) Im vorliegenden Rekursverfahren liegt es an der Rekurrentin, der Rekurskommission darzutun, wo ein in die Augen springender Fehler in der Gesamtbeurteilung 5,0 (gut) der beiden übereinstimmenden Notenanträge vorliegt. Dies gelingt der Rekurrentin nicht. Damit eine Gesamtbeurteilung mit der

Note 5,0 (sehr gut), für welche sowohl der Referent als auch der Korreferent übereinstimmend eintreten, aufgehoben werden kann, reicht es nicht aus, dass die Rekurrentin über Beurteilungsdetails oder Kritikpunkte und deren Gewichtung für die Gesamtbeurteilung anderer Meinung ist und schreibt, dass sie sich bei ihrer Master-Arbeit strikt an die „vereinbarte Vorgehensweise“ gehalten habe und eben diese Einhaltung zu Unrecht zu einer tieferen Bewertung geführt habe.

b) Die Rekurskommission kann eine Prüfungsbewertung selbst dann nicht ohne weiteres aufheben und die Note anheben, wenn eine höhere Bewertung als mit der Note 5,0 auch angemessen erscheinen würde und die Referenten eine Notenanhhebung befürworten könnten. Dies ist vorliegend jedoch nicht der Fall.

c) Es ist nicht Aufgabe der Rekurskommission, die Benotung einer Master-Arbeit auf Rekurs hin ohne nachvollziehbaren Nachweis von Willkür einer erneuten Prüfung zu unterziehen, wenn sich die Rügen - wie vorliegend - in appellatorischer Kritik erschöpfen. Aufgrund der Aktenlage ist nicht ersichtlich, dass „übertriebene Anforderungen“ gestellt worden sind.

Die Rekurskommission kann einen Notenentscheid nur aufheben, wenn das Ergebnis materiell nicht mehr vertretbar erscheint, sei es, weil die Referenten in ihrer Beurteilung eindeutig zu hohe Anforderungen gestellt haben oder, ohne übertriebene Anforderungen zu stellen, die Master-Arbeit der Kandidatin offensichtlich unterbewertet haben. Ergeben sich solche eindeutigen Anhaltspunkte nicht bereits aus den Akten, so kann von der Rekurskommission nur dann verlangt werden, dass auf alle die Bewertung der Master-Arbeitsleistung betreffenden Rügen detailliert einzugehen ist, wenn die Rekurrentin selbst substantiiert und überzeugend Anhaltspunkte dafür liefert, dass eindeutig zu hohe Anforderungen gestellt wurden oder die Master-Arbeitsleistung offensichtlich unterbewertet worden ist. Dies ist vorliegend aufgrund der übereinstimmenden Auffassung des Referenten und des Korreferenten im Gutachtenformular - insbesondere der darin angeführten Schwächen der Master-Arbeit - nicht der Fall.

d) Ein offensichtlicher Zweifelsfall, weil beispielsweise die Auffassung von Referent und Korreferent massgeblich differieren, liegt vorliegend nicht vor.

e) Nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung bestehen bei der inhaltlichen Bewertung einer wissenschaftlichen Master-Arbeit regelmässig Beurteilungsspielräume, die es zwangsläufig mit sich bringen, dass dieselbe Arbeit verschiedenen Einschätzungen auch von Fachleuten unterliegen kann. Gerichtsbehörden auferlegen sich insoweit Zurückhaltung, solange es

keine Nachweise einer krassen Fehleinschätzung gibt (Entscheid des Bundesgerichtes 2D.76/2009 vom 14.05.2010, E. 5.4.1).

f) Aufgrund der Aktenlage wird deutlich, dass die Rekurrentin wahrscheinlich eine höhere Note hätte erzielen können, wenn sie in ihrer Master-Arbeit zur zentralen Thematik der Renditesteigerung praxisrelevante Ansätze zu Back-End Technologien hätte aufzeigen können. Aufgrund der Tatsache, dass der Referent die Arbeit hinsichtlich des Themas Renditesteigerung als mangelhaft bezeichnete, wird deutlich, dass die Arbeit – trotz gutem Aufbau und Gliederung, guter Themenerfassung mit reichhaltigem Inhalt und umfassender Einarbeitung der Literatur und eines bemerkenswerten und zeitaufwendigen empirischen Teils – mit der Vergabe der Note 5,0 nicht offensichtlich unterbewertet wurde. Eine „sehr umfangreiche und sauber ausgewertete Empirie“, welche nicht auf das zentrale Master-Arbeits-Thema der Renditesteigerung fokussiert war, kann nicht zu einer Notenanhebung der erteilten Note 5,0 führen.

g) Die Rekurrentin schrieb in ihrer Master-Arbeit auf Seite 26 (Hervorhebungen nicht im Original): Es „konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht die gesamte Bandbreite neuer Technologien berücksichtigt werden. Der Fokus liegt daher auf Front-End Technologien, die der Kunde entlang der Customer Journey nutzt. Back-End Technologien, welche vor allem dem Händler zur Prozessoptimierung dienen, wurden nicht berücksichtigt.“

Seite 65: „Weitere Studien sollten daher den Fokus auch auf Back-End-Technologien legen und deren kostensenkenden Einfluss auf die Rendite untersuchen.“

Seite 176: „Alberts: I believe, most important for us as a retailer are not shopper facing technologies, but rather backend technologies,..."

Seite 184: „Haben Sie heute bereits Systeme wie beispielsweise locationbasiertes Marketing implementiert? Nein, haben wir nicht. Diese sind sehr teuer und der Return ist zurzeit unklar. Bevor wir in solche Frontend-Systeme investieren, müssen zuerst die Backend-Systeme sichergestellt werden. Dies ist auch die teuerste Investition.“

Aus den zitierten Passagen der Arbeit der Rekurrentin wird deutlich, dass sie selbst erkannte und auch aus dem Feedback der empirischen Studie Hinweise hatte, dass die vernachlässigten Bereiche der Arbeit hätten bearbeitet werden müssen.

5. Die Rekurrentin rügt in ihren Rekurseingaben Verfahrensfehler im Rahmen der Betreuung ihrer Master-Arbeit durch den

Assistenten des Referenten, wenn sie vorbringt, dass der Aufbau und die Struktur ihrer Master-Arbeit der „vereinbarten Vorgehensweise“ entsprochen habe und die Ergebnisse des empirischen Teils Schritt für Schritt „abgesegnet“ worden seien. Die Einhaltung der Vereinbarungen dürfe ihr bei der Bewertung nicht zum Nachteil gereichen.

a) In der Bestätigung des Master-Arbeitsthemas vom 20. März 2017 wurde vom Referenten Folgendes festgehalten (Hervorhebungen nicht im Original):

In Ihrer Problemstellung werden Sie auf das Renditeproblem vieler Kleinflächen unter 400 Quadratmeter eingehen und in der Zielsetzung andeuten, dass es disruptive Veränderungen braucht um eine schwarze Null schreiben zu können.

Im theoretischen Teil **könnten Sie** auf die Theorien zum Wheel of Retailing, zur Betriebsformen Dynamiken nach Nieschlag und vor allem zum Cross-Channel-Management eingehen. Es geht dabei in erster Linie um die Erklärung der Veränderungen in der Betriebsform Dynamik und um die Ableitung von Faktoren für Ihre empirische Untersuchung.

Im empirischen Teil gibt es **unterschiedliche Alternativen**. Eine Variante besteht zunächst in einer Best Practice- Analyse (internationale Ausrichtung), zweitens einer kurzen Kundenbefragung zur Validierung der unterschiedlichen Ideen und drittens einigen Fallstudien in der Schweiz zu insgesamt drei Typen:

- Typ A: Filialisierter Lebensmittelhandel (Coop, Migros)
- Typ B: Tankstellenshops und Bahnhofsläden (Avec, Migrolino)
- Typ C: Inhabergeführte Kleinflächenkonzepte (Volg, Spar)

Daraus entwickeln Sie im abschliessenden Teil konkrete Handlungsempfehlungen. Sie werden betreut von Herrn W., unser Kleinflächen-Spezialist.

b) Die Tatsache, dass der Referent in seiner Formulierung den Konjunktiv verwendet und von „Alternativen“ spricht, verdeutlicht, dass es im Rahmen der Master-Arbeit als Eigenleistung Aufgabe der Rekurrentin war, die Schwerpunkte selbst zu setzen. Die Rekurrentin schrieb denn auch in ihrer Rekursbegründung (Seite 9) wiederholt und zu Recht: „Herr W. empfiehlt“ und nicht etwa: „Herr W. schrieb vor..“.

c) Es war bei der Besprechung der Disposition am 30. Oktober 2017 nicht angebracht, dass Assistent W. die Kandidatin auf mögliche Lücken hinweist bzw. bei der Feindisposition hilft, sondern es ging insoweit lediglich im Sinne einer Dienstleistung darum, eine Hilfestellung zu gewähren, damit die wissenschaftliche Master-Arbeit der Rekurrentin nicht völlig in eine falsche Richtung hinzielt und hätte abgelehnt werden müssen.

Letztlich liegt es an der Kandidatin einer Master-Arbeit, die übertragene bzw. übernommene Aufgabe selbständig und ohne nennenswerte Hilfestellung zu erfüllen. Gerade für die Erteilung von Noten über 4,0 (genügend) gehört es zum Leistungsausweis einer Kandidatin des Masterstudiums, das gesamte Spektrum des Themas selbständig auszuloten und aufzuarbeiten. Ansonsten müsste die Hilfestellung durch den Referenten bzw. dessen Assistenten bei der Bewertung der Master-Arbeit im Gutachten erwähnt und notenmindernd berücksichtigt werden.

In der Rekursbegründung (Seite 7) räumt die Rekurrentin ein, dass Assistent W. ihr gegenüber geäußert habe, dass er keine Anregungen geben dürfe und nicht befugt gewesen sei, auf Lücken in der Bearbeitung des Themas hinzuweisen. Dieses Vorgehen ist korrekt, um zu gewährleisten, dass die Master-Arbeit der Kandidatin eine Eigenleistung darstellt.

d) Ein Vertrauensverstoss bei der Betreuung einer Master-Arbeit könnte allenfalls dann vorliegen, wenn der Referent Ergänzungen zwingend vorschreibt und diese später contra factum proprium als Fehler bewertet, nicht aber, wenn er bzw. sein Assistent prüfen will, ob eine Kandidatin, deren Disposition grundsätzlich zu befriedigen vermag, selbständig fähig ist, das Gesamtspektrum ihres Themas auch in den Detailpunkten zu erfassen (vgl. in diesem Sinne Entscheid des Bundesgerichtes 2D.76/2009 vom 14.05.2010 E. 6.4.). Die Voraussetzungen von Vertrauensschutz sind vorliegend nicht gegeben, weil eine solche Auskunft eindeutig und vorbehaltlos sein müsste, wenn man daraus eine geschützte Vertrauensposition ableiten wollte.

6. Zusammenfassend ergibt sich, dass die Bewertung der Master-Arbeit von X. zum Thema: „...“, nicht angehoben werden kann. Für Aufbau und Gliederung und Tiefe und Breite der Themenerfassung war die Rekurrentin selbst verantwortlich. Anhaltspunkte für eine willkürliche Fehlbeurteilung zuungunsten der Rekurrentin oder einen schweren Verfahrensmangel in der Betreuung liegen keine vor.
7. Bei diesem Ergebnis - der Rekurs ist hinsichtlich Notenanhebung vollumfänglich abzuweisen - wird die Rekurrentin kostenpflichtig (Art. 95 Abs. 1 VRP). Die Entscheidegebühr wird in Anwendung von Art. 100 VRP i. V. m. Art. 13 der Gebührenordnung der Universität St. Gallen vom 27. Februar 2006 (sGS 217.43) und Ziff. 2.1 lit. a des Gebührenreglements der Universität St. Gallen vom 27. Februar 2006 auf Fr. 250.- festgesetzt und mit dem geleisteten Kostenvorschuss in gleicher Höhe verrechnet.

**III. Die Rekurskommission der Universität St. Gallen  
trifft folgenden Entscheid:**

1. Der Rekurs Nr. 034/2018 betreffend Anhebung der Note der Master-Arbeit wird abgewiesen.
2. Die Entscheidgebühr beträgt Fr. 250.- und wird der Rekurrentin auferlegt (Verrechnung mit dem Kostenvorschuss in gleicher Höhe).
3. Über das Recht, den vorstehenden Entscheid der Rekurskommission mit Rekurs beim Universitätsrat anzufechten, orientiert die beiliegende Rechtsmittelbelehrung.

**FÜR DIE REKURSKOMMISSION  
DER UNIVERSITÄT ST. GALLEN**

Der Präsident:

Professor Dr. Benjamin Schindler

Beilage: Rechtsmittelbelehrung.

Der Post übergeben am:

Zustellung: Rekurrent; Prof. Dr. Y.; Studiensekretariat der Universität St. Gallen; im Ingress genannte Mitglieder der Rekurskommission.