

Inhalt

1	Das IGW auf einen Blick	
11	Zielgruppen – Ziele – Aufgaben	3
12	Aktivitäten im Überblick	7
2	Forschung im Bereich Klein- und Mittelunternehmen (KMU)	
21	Institutsprojekte	9
22	Dissertationsvorhaben im Institut	15
23	Dissertationsprojekte Lehrstuhl KMU	20
3	Lehre	
31	Universität	22
32	Intensivstudium für Führungskräfte in KMU	27
4	KMU-Förderung in der Praxis	
41	Allgemein	29
42	Weiterbildung	29
43	Erfahrungsaustausch	30
44	Beratung / Benchmarking	31
5	Internationale Zusammenarbeit	
51	Rencontres de St-Gall	32
52	Gremien und Einzelkontakte	33
6	Veröffentlichungen – Dokumentation	
61	Bücher, Einzelbeiträge	34
62	IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen	37
63	Medienwirkung	38
64	Dokumentation	38
7	Die Personen im Institut	39
8	Förderungsgesellschaft	40
9	Konturen 2002	41

1 Das IGW auf einen Blick

11 Zielgruppen – Ziele – Aufgaben

Das Institut richtet sich gemäss Bezeichnung und Satzung an gewerbliche Betriebe. Faktisch bilden die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Zielgruppen des IGW. Sie werden pragmatisch synonym auch als mittelständische Betriebe bezeichnet. Ihr Grössenspektrum reicht bis zu Einheiten mit 250 Beschäftigten; der Schwerpunkt der Betreuung durch das IGW hat sich bei Firmen mit zwischen 10 und 200 Erwerbstätigen herausgebildet.

Als *charakteristische qualitative Kriterien* dieser Unternehmen gelten:

- Persönlichkeit des Unternehmers, die den Betrieb prägt
- Unternehmer als zugleich Eigenkapitalgeber, oberste Führungskraft und Risikoträger
- Persönliche Kontakte des Unternehmers zu den Mitarbeitenden
- Fähigkeit zur Erstellung von Leistungen nach Mass
- Flache Linien-Organisation mit wenigen Hierarchiestufen
- Begrenzter Formalisierungsgrad.

Als dominierendes *quantitatives Merkmal* wird in den meisten – nationalen wie internationalen – Statistiken die Beschäftigtenzahl verwendet. Sie ist aber – für sich allein – nicht unproblematisch. Daher werden weitere Kriterien zur Grösseneinteilung herangezogen, z.B. Umsatz- und Bilanzzahlen. So oder so ist die Abgrenzung jeweils im Zusammenhang mit dem Wirtschafts- oder Tätigkeitsbereich zu sehen.

Im übrigen lässt sich zur Kategorisierung eine Kombination mehrerer Kriterien verwenden, wie dies etwa die Brüsseler EU-Kommission tut:

Kleine Unternehmen:

- 10 bis 49 Beschäftigte (bei weniger Beschäftigten wird von Kleinstunternehmen gesprochen)
- Jahresumsatz höchstens 7 Millionen Euro oder Bilanzsumme höchstens 5 Millionen Euro
- Höchstens 25% des Eigenkapitals im Besitz von Unternehmen, die nicht die Kriterien von KMU erfüllen.

Mittlere Unternehmen:

- 50 bis 249 Beschäftigte
- Jahresumsatz höchstens 40 Millionen Euro oder Bilanzsumme höchstens 27 Millionen Euro
- Höchstens 25% des Eigenkapitals im Besitz von Unternehmen, die nicht die Kriterien von KMU erfüllen.

Wie man ihre Abgrenzung auch vornimmt, die *schweizerische Volkswirtschaft* wird von den Klein- und Mittelunternehmungen geprägt: Fast alle rund 300'000 Unternehmungen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter (im Durchschnitt 7 Mitarbeiter). Die Zahlen haben sich im Zeitablauf wie folgt entwickelt¹:

¹ Weitere Daten zu Bestand und Entwicklung der KMU finden sich in der 2001 erschienenen Schrift: Habersaat, M./Schoenenberger, A./Weber, W.: Die KMU in der Schweiz und in Europa, Bern 2001.

Unternehmungen Schweiz
nach Grössenklassen

Grössenklasse (Beschäftigte) Jahr	< 10	10 – 49	50 - 249	> 250	Total	
					%	Absolut
1998	89.1	9.0	1.6	0.3	100.0	303'732
1995	87.9	10.0	1.8	0.3	100.0	288'170
1991	82.7	14.4	2.5	0.4	100.0	281'183
1985	82.5	14.6	2.5	0.4	100.0	241'273

Quelle: Bundesamt für Statistik: Betriebszählungen (privatrechtliche Unternehmen)

Beschäftigte Schweiz
nach Grösse ihrer Unternehmungen

Grössenklasse (Beschäftigte) Jahr	< 10	10 – 49	50 – 249	> 250	Total	
					%	Absolut
1998	31.6	23.2	19.8	25.4	100.0	2'875'155
1995	30.1	24.0	20.5	25.4	100.0	2'890'647
1991	23.0	24.8	21.8	30.4	100.0	3'121'367
1985	23.3	24.5	22.1	30.1	100.0	2'734'153

Quelle: wie Tabelle oben

Bezüglich der Bedeutung der KMU stellt die Schweiz keinen Sonderfall dar; in den anderen entwickelten Ländern kommt ihnen ein ähnliches Gewicht zu:

Unternehmungen verschiedener Länder nach Grössenklassen

Land	Grössenklasse (Beschäftigte)	< 10	10 – 49	50 – 249	250 – 499	> 500	Total	
							%	Absolut
Deutschland	(1997)	87.9	10.4	1.3	0.4		100.0	3'348'578
Frankreich	(1997)	93.1	5.7	1.0	0.2		100.0	2'379'895
Grossbritannien	(1997)	94.5	4.6	0.7	0.2		100.0	3'363'315
Italien	(1997)	95.4	4.1	0.4	0.1		100.0	3'962'281
Japan	(1999)	99.7			0.3		100.0	4'851'104
Österreich	(1997)	86.2	11.4	2.0	0.4		100.0	224'335
Schweiz	(1998)	89.1	9.0	1.6	0.3		100.0	303'732
USA	(1997)	78.8	19.5		1.4	0.3	100.0	5'541'918

Quellen: Bundesamt für Statistik, Betriebszählung 1998, Bern 1999; EIM Data Warehouse, Zoetermeer 2002 (unveröffentlicht); U.S. Small Business Administration: The State of Small Business, Washington D.C. 1998; Japan Small Business Research Institute: White Paper on SMEs in Japan, Tokyo 2001.

Beschäftigte verschiedener Länder nach Grösse ihrer Unternehmungen

Land	Grössenklasse (Beschäftigte)	< 10	10 – 49	50 – 249	250 – 499	> 500	Total	
							%	Absolut
Deutschland	(1997)	28.1	20.1	11.2	40.6		100.0	28'897'915
Frankreich	(1997)	34.5	18.9	14.3	32.3		100.0	16'425'167
Grossbritannien	(1997)	28.6	14.2	11.8	45.4		100.0	21'100'705
Italien	(1997)	47.6	21.2	11.3	19.9		100.0	13'789'211
Japan	(1999)	80.6			19.4		100.0	53'590'313
Österreich	(1997)	24.4	22.1	19.6	33.9		100.0	2'295'180
Schweiz	(1998)	31.6	23.2	19.8	25.4		100.0	2'875'155
USA	(1997)	11.5	25.7		14.5	48.3	100.0	105'299'123

Quellen: wie Tabelle oben

Der Bestand an Unternehmungen wird laufend durch *Gründungen* vergrössert und durch *Schliessungen* reduziert. Betrachten wir diese Zahlen für die Schweiz:

Jahr	Firmengründungen*		Firmenschliessungen*		Saldo	
	absolut	%	absolut	%	Absolut	%
2001	30'602	8.1	21'562	5.7	+ 9'040	2.4
2000	30'888	8.3	20'812	5.6	+ 10'076	2.7
1999	29'903	8.3	20'368	5.6	+ 9'535	2.7
1997	28'719	8.5	17'501	5.2	+ 11'218	3.3
1995	25'373	7.9	17'539	5.4	+ 7'834	2.5
1990	23'117	8.2	11'851	4.2	+ 11'266	4.0
1980	15'393	7.2	9'914	4.6	+ 5'479	2.6
1970	12'121	7.3	6'658	4.0	+ 5'463	3.3

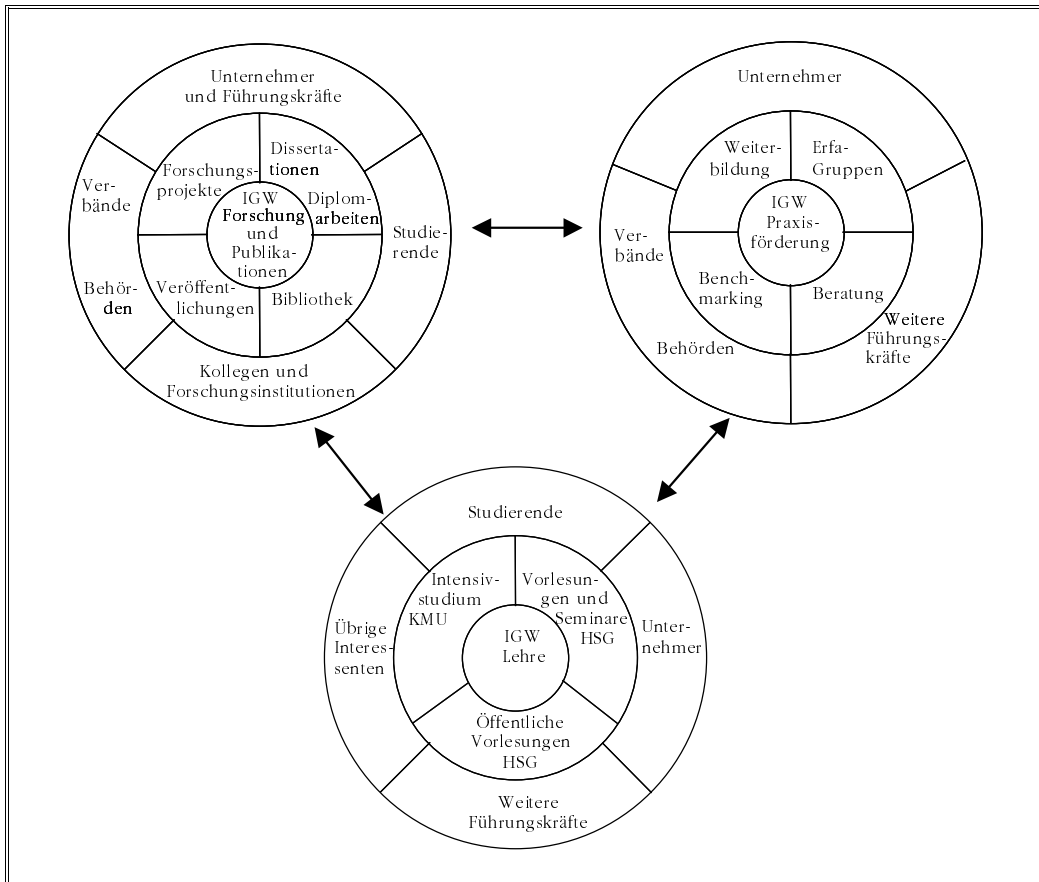
* Einzelfirmen, Kollektivgesellschaften, Kommanditgesellschaften, GmbH, AG.
Quellen: bis 1995 Schweiz. Handelsamtsblatt, ab 1995 Creditreform und eigene Berechnungen.

Diese nackten Zahlen reflektieren Erfolge wie Misserfolge von Unternehmern in einem Umfeld mit Chancen und Risiken:

Wesentliche Umfeldentwicklungen mit Relevanz für KMU
<ul style="list-style-type: none"> • wachsender Innovations- und Technologiewettbewerb • Erlös- und Margendruck durch E-Business und Globalisierung • steigender Investitionsbedarf bei zurückhaltenden Kapitalgebern • vermehrte Differenzierung der Bedürfnisse bei zunehmendem Preisbewusstsein • erhöhte Anforderungen an die Qualifikation und Mobilität der Mitarbeiter • imperative ökologische Ansprüche • stärkere Ausschläge der wirtschaftlichen Indikatoren • zunehmender Kooperationsdruck • unsichere Entwicklung im Währungsbereich

Der Bewältigung der wirtschaftlichen Probleme der kleineren Unternehmen auf breiter Front hat sich das Institut gemäss Satzung verschrieben. Sie stellt eine Dreifachaufgabe von Forschung, Lehre und Praxisförderung dar, die in ihrem ganzen Spektrum fortwährend anspruchsvoller zu werden scheint. Alle drei Bereiche spielen ihre spezifische Rolle, und ihre Verzahnung wie Ausbalancierung stellen eine immer wieder neue Aufgabe dar. Gleichzeitig verwischen sich zunehmend die Grenzen zwischen den Bereichen.

Die Zielgruppen, Ziele und Aufgaben des IGW lassen sich wie folgt veranschaulichen:



12 Aktivitäten im Überblick

Während noch beim Millenniumswechsel wirtschaftlicher Optimismus herrschte, wurden die Einschätzungen bald darauf zurückgenommen. Dazu brachten dramatische Ereignisse die Fragilität der weltweiten Vernetzung wie nie zuvor ins Bewusstsein. In der Arbeit des IGW verschoben sich manche thematische Gewichte – wenn auch nicht gleich die Themen selber.

In der *Forschung* standen die Studien

- Tertiärisierung und Dienstleistungskompetenz
- (De)Regulierung und Unternehmertum

weiterhin im Zentrum. Die Habilitationsvorträge und Publikationen schlossen das Habilitationsverfahren der Herren Dr. Urs Füglistaller und Dr. Christoph Müller ab.

Durch Impulse aus der INTERSTRATOS-Forschergruppe wurde in einzelnen Ländern an Doktorstudien zur Vertiefung von Themen wie Kooperation und Exportmarketing gearbeitet. Das IGW wirkte für die Schweiz im European Network for SME Research zur Erarbeitung weiterer Berichte des European Observatory for SMEs mit.

Für die Schweiz intern entstanden eine Branchenanalyse über den Buchhandel und eine „KMU-Verträglichkeitsstudie“ bezüglich neuer Gesetzesvorhaben.

Die alle zwei Jahre stattfindende Forschungskonferenz „Rencontres de St-Gall“ stand im Zeichen der Auswertung der Tagung 2000 und der Vorbereitung für 2002. Dazu zählen namentlich die Vorarbeiten zu einer dogmengeschichtlichen Studie.

Die *Publikationen* des IGW spiegelten naturgemäss das Themenspektrum der Forschung wider, schwergewichtig Dienstleistungskompetenz, Wissensmanagement und Unternehmerpersönlichkeit. Als periodische Publikation gab das Institut im 49. Jahrgang das Vierteljahresorgan IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen heraus.

Der Bereich *Praxisförderung* kann seinerseits auf ein ebenso erfolgreiches wie arbeitsintensives Jahr zurückblicken. Das Weiterbildungsangebot baute auf dem St. Galler Management Seminar für Klein- und Mittelunternehmen auf und schloss eine Reihe von firmeninternen Weiterbildungsanlässen ein. Diese lassen sich im Interesse der Erzielung von Synergieeffekten mit dem Erfahrungsaustausch und betriebsvergleichenden Analysen verzahnen. Kooperationen mit Partnern im In- und Ausland führten zu gemeinsam entwickelten Programmen.

In der *Lehre* an der HSG betreuten schwerpunktmässig Dozenten des IGW das *Vertiefungsgebiet Betriebswirtschaftslehre für KMU*. Die Lehrveranstaltungen wurden im Sinne der Spezialisierung und Aktualisierung weiterentwickelt. Gastreferenten aus der Praxis wirkten mit, und mehrere KMU trugen reale Fallstudien bei. Die Einführung des neuen Studienkonzepts an der HSG (gemäss den Bologna-Beschlüssen der europäischen Erziehungsminister) erforderte von den beteiligten Dozenten einen hohen zusätzlichen Einsatz.

Dem *Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen* als Variante eines Nachdiplomstudiums an der Universität ist ein ungebrochener Erfolg beschieden. Im September begann der 11. Zyklus, wiederum mit maximaler Teilnehmerzahl.

Die Vorbereitung der Generationenablösung am Lehrstuhl und in der Institutsleitung führte in der Berufungskommission der Universität zum Ende des Sommersemesters zur Empfehlung, das bisherige Ordinariat von Professor Dr. Pleitner in zwei Extraordinariate aufzuteilen und die Herren PD Dr. Urs Füglistaller und Dr. Thierry Volery zu wählen. Der Antrag wurde im Herbst den Universitätsgremien vorgelegt. Mit der Wahl ist auf den 1. April 2002 zu rechnen. Professor Pleitner wird nach diesem Zeitpunkt als Partner für einzelne Projekte zur Verfügung stehen.

2 Forschung im Bereich Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Gegen zwanzig Projekte wurden im Berichtsjahr – in unterschiedlichen Stadien – bearbeitet. Sie decken Aspekte der folgenden IGW-Forschungsschwerpunkte ab:

- Persönlichkeit des Unternehmers / Entrepreneurship
- Ressource Personal / Mitarbeiter
- Dienstleistungen und Dienstleistungskompetenz
- Kooperation
- Internationalisierung
- Familienunternehmen
- Aus- und Weiterbildung
- Leistungsgestaltung.

21 Institutsprojekte

Im Zentrum standen weiterhin die Themen der Habilitationsstudien

Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz ²
--

(De-)Regulierung und Unternehmertum ³

Weitere Institutsprojekte galten den Bereichen:

Buchhandel in der Schweiz

Internationalisierung

KMU in Europa und in der Schweiz

Die breit angelegte Studie zum Thema „*Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz*“ geht von der bedeutenden Rolle der KMU bei der Tertiarisierung der westlichen Länder aus. Aufgrund der Längsschnittanalysen in schweizerischen KMU wird deutlich, dass innerhalb der letzten 15 Jahre der Anteil der Kleinunternehmen stetig zugenommen hat und die Anzahl Unternehmen und Beschäftigte im tertiären Sektor gegenüber den anderen Sektoren dominiert. Diese makroökonomische, vergangenheitsorientierte Feststellung wird durch einen Ausblick auf die mögliche zukünftige volkswirtschaftliche Entwicklung ergänzt. Es zeichnet sich ab, dass die Tertiarisierung in den westlichen Ländern nicht nur durch technische Innovationen vorangetrieben wird, sondern auch durch die gesellschaft-

² Füglistaller, Urs: *Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen*, Habilitationsschrift, St. Gallen 2001.

³ Müller, Christoph: *(De-)Regulierung und Unternehmertum: Eine ökonomisch-politisch-historische Analyse und Modellentwicklung*, Habilitationsschrift, Universität St. Gallen (noch unveröffentlicht).

lichen Veränderungen wie z.B. die deutlich steigende Nachfrage der Konsumenten und Unternehmen (Business-to-Business) nach nutzenstiftenden Dienstleistungen. Ebenfalls wird die Tertiarisierung aus quasi intrinsischem Motiv der Unternehmer in KMU aus Industrie und Gewerbe durch die unternehmerische Einsicht vorangetrieben, dass die Leistungsdifferenzierung nicht mehr lediglich auf einer kundenorientierten Produktgestaltung, sondern auch auf der Differenzierung durch Dienstleistungen zu erfolgen hat. Die Leistungsdifferenzierung setzt sich bei den KMU auch im tertiären Sektor durch; auch dort wird nun den kundenorientierten Dienstleistungen mehr Erfolgsbedeutung beigemessen.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass KMU ihre produktnahen und noch deutlicher ihre kundenorientierten Dienstleistungen hoch gewichten und damit selbst eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess der Industriestaaten hin zu Dienstleistungsgesellschaften einnehmen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die zahlenmässig dominierende Rolle der Kleinstunternehmen im Dienstleistungssektor aufgrund der Entwicklung in den letzten 15 Jahren noch weiter verstärkt. Im makroökonomischen Bereich können deshalb drei bedeutende Entwicklungen innerhalb der Tertiarisierung von KMU bestätigt werden:

1. Durch die Tertiarisierung steigen auf der Angebotsseite nicht nur die Anzahl der Unternehmen und Beschäftigten im tertiären Sektor; dank der erhöhten Nachfrage nach Dienstleistungen in den westlichen Ländern beträgt der Anteil des dritten Sektors auch an der gesamten Wertschöpfung mehr als zwei Drittel. Folgt man der Nachfrage-Hypothese, wird dieser Anteil in Zukunft noch weiter ansteigen.

2. Die Kleinstunternehmen im tertiären Sektor werden zahlenmässig zur bedeutendsten Gruppe innerhalb der gesamten Volkswirtschaft heranwachsen, und dies – verglichen mit anderen Grössenklassen – mit den höchsten Zuwachsraten in Bezug auf Anzahl Unternehmen und Anzahl Beschäftigte.

3. KMU sind aufgrund ihrer Eigenschaften und Merkmale durchaus in der Lage, sich in den momentanen Veränderungsprozessen mit hoher Adaptionsgeschwindigkeit zu behaupten. Der dynamische Wandel, der aufgrund der Tertiarisierung auch im sekundären Sektor ausgelöst wird, stellt für die sektorspezifischen KMU wohl eine Herausforderung, jedoch unter gewissen Voraussetzungen kein Existenzproblem dar.

Die empirischen Untersuchungen bestätigen die These, dass sich die Mehrheit der KMU in diesem Veränderungsprozess hin zur Dienstleistungsorientierung befindet und dass die daraus resultierende Tertiarisierung bei KMU eine zunehmende Erosion der sektoralen Gliederung darstellt. Bei der umfassenden Untersuchung der Dienstleistungsarten der KMU hat sich die Einteilung in *produktnahe* und *kundenorientierte* Dienstleistungen bewährt. Die *Beratung* und die *persönliche Kundenbetreuung* sind kundenorientierte Dienstleistungen mit dem höchsten gegenwärtigen und künftigen Erfolgspotenzial. Die kundenorientierten Dienstleistungen haben gegenüber den produktnahen Dienstleistungen und dem Hauptprodukt die höchste Bedeutung für die Erfolgchancen, die Kundenzufriedenheit und die Motivation des Unternehmers. Entsprechend gilt es für KMU, ihre kundenorientierten Dienstleistungen gegenüber dem Hauptprodukt und den produktnahen Dienstleistungen strategisch zweckmässig zu positionieren.

Für den Erfolg unternehmerischer Aktivitäten ist – neben der eigenen Bewährung – das Umfeld entscheidend. Die Frage der *Regulierung oder Deregulierung* der Wirtschaft durch die politisch Herrschenden scheint schon seit mehreren tausend Jahren ein aktuelles Thema zu sein: Entsprechende Wellen ziehen sich – mit grösseren oder kleineren Schwingungen – durch die Wirtschaftsgeschichte.

In der bereits angesprochenen Habilitationsschrift wird in vier im Sinne der Bedeutung des Unternehmertums ausgewählten ökonomischen Branchen und Bereichen eine einge-

hende Analyse der jeweiligen (De-)Regulierungsproblematik vorgenommen, und Wege für die zukünftige (De-)Regulierung werden aus Staats- und Unternehmersicht aufgezeigt. Die Branchen stehen dabei auf einer unterschiedlichen Stufe der Deregulierungsruache:

- ganz oben das deutsche Handwerk und der deutsche Arbeitsmarkt,
- in der Abwärtsbewegung die freien Berufe,
- in der Deregulierung schon weitgehend angekommen der Telekommunikationssektor sowie
- das Internet.

Eingehend behandelt wird aufgrund seiner historischen Verankerung und Bedeutung für die handwerklich Gewerbetreibenden das deutsche Handwerk mit seinen (mittelalterlichen) Regulierungen, die im Sinne der rekursiven Regulation aber nach jeder Deregulierung von oben wieder von unten implementiert werden konnten. Ein Blick über die Grenzen zeigt die entsprechenden, zumeist nur wenig regulierten, Handwerksordnungen in den europäischen Staaten. Die freien Berufe stecken im selben (De-)Regulierungsdi-lemma. Standespolitische Regulierungs-Argumente prallen auf ökonomisch-theoretische und real-bestehende Deregulierungsargumente.

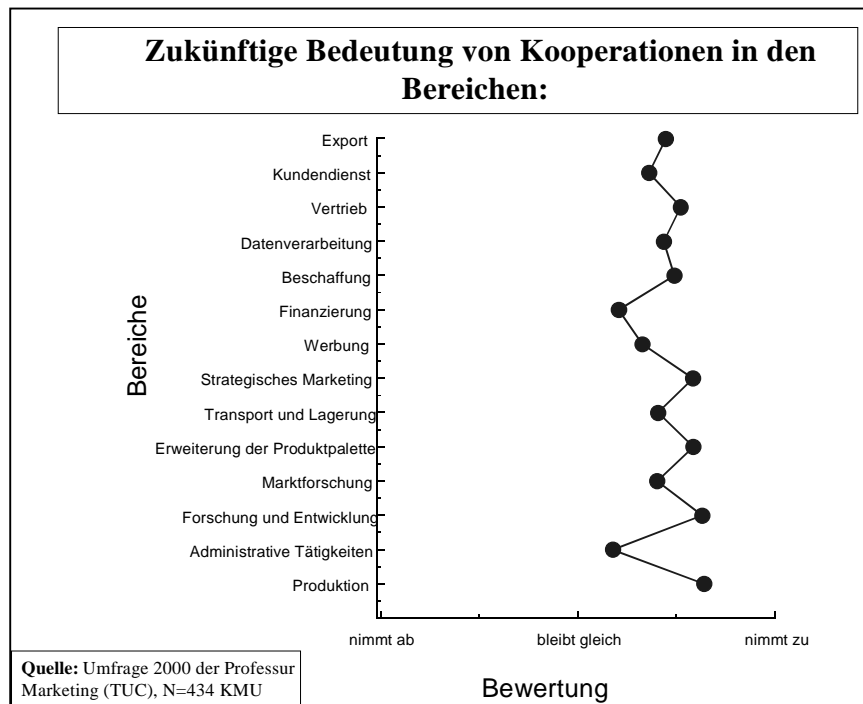
Anhand der Situation im hochregulierten Österreich werden wiederum fünf Problemkreise analysiert und der Einfluss der Deregulierung von aussen via EU aufgezeigt. Handwerk und freie Berufe sind sich dabei ähnlicher, als sie selbst sein wollen. Die Deregulierung des (z.B. deutschen) Telekommunikationssektors belegt anschliessend die schwindende Argumentationskraft der normativen Regulierungstheorie im Zeitablauf aufgrund technologischen Wandels und das Aufblühen neuen Unternehmertums in einer ehemaligen Monopolbranche. Die sich bereits abzeichnende privatwirtschaftliche Regulierung und Remonopolisierung der Branche macht die Anforderungen an eine neutrale Regulierungsbehörde deutlich. Regulierungen des Arbeitsmarktes wiederum haben empirisch nachweisbare Auswirkungen auf das unternehmerische Handeln. Am Beispiel des hochregulierten deutschen Arbeitsmarktes mit seinem ‚Tarifkartell‘ werden die denkbaren Deregulierungs-sätze kritisch diskutiert und internationalen Vergleichsarbeitsmärkten gegenübergestellt. Auch hierbei zeigt sich: Deregulierung fördert Unternehmertum und verhindert irrationales Verhalten der Arbeitgeber am Arbeitsmarkt. Anfängliche soziale Härten, die kurzfristig abgefedert werden müssen, werden in mittlerer Frist durch neues Wachstum überkompensiert.

Weitergehende Überlegungen zur Regulierung im Bereich KMU führten zur Erarbeitung eines Konzepts, das ökonomische und juristische Überlegungen zusammenführt. Erstmals werden der gesamte Regulierungsprozess – Rechtsetzung, Vollzug und Rechtsprechung – kritisch analysiert und Neuerungen vorgeschlagen. Im Zentrum steht ein KMU-Test, der konsequent nach objektiven Kriterien organisiert wird. Dabei werden die Wechselwirkungen zwischen Institutionen und Verfahren aufgegriffen. Ausserdem werden Erfahrungen aus dem Ausland berücksichtigt. Gegenstand der Tests ist die vorgängige und nachträgliche Prüfung der KMU-Verträglichkeit von Regulierungen, die sich auf Bundes- und Kantonsebene einsetzen lässt.⁴

In der Forschergruppe INTERSTRATOS, aus der für acht Länder Ergebnisse von Längsschnitterhebungen zu zahlreichen Aspekten des Internationalisierungsverhaltens vorliegen, wurden vertiefende Einzelauswertungen durchgeführt. Die Unternehmer wurden neben ihrem Kooperationsverhalten zur Einstellung gegenüber der künftigen Bedeutung einzelner Kooperationsbereiche befragt. Die folgende Abbildung zeigt, dass Kooperationen in nahezu allen Bereichen eine steigende Bedeutung beigemessen wird. Besonders ausgeprägt ist die Zunahme bei der technologischen Entwicklung, also bei F&E und in der Produktion, aber auch im Marketing. Die Erkenntnis, dass Kooperation im Absatz-

⁴ Müller, Christoph/Schmid, Hubertus: KMU-Verträglichkeit staatlicher Regulierung. Ziele, Prozesse, Methoden, St. Gallen 2001.

und Vertriebsbereich besonders beliebt ist, gilt also künftig nur hier. Eine dagegen in Zukunft geringere Bedeutung kommt – überraschend – der Finanzierung über Kooperationen zu.



Die internationale Kooperation bildet auch Gegenstand eines laufenden Spezialprojekts mit Schwergewicht auf der statistischen Methodik.⁵

In Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Buchhändler- und Verlegerverband untersucht das IGW eine Branche, der allseits düstere Zukunftsprognosen gestellt werden.⁶ Zurzeit deuten zwar keine Anzeichen darauf hin, dass das Buch seine Bedeutung als Medium verliert. Auch scheint in naher Zukunft weiterhin ein Bedürfnis nach den von *Buchhandlungen* gebotenen Dienstleistungen zu bestehen, obgleich der Buchhandel weder in der Schweiz noch in anderen Ländern als Wachstumsbranche bezeichnet werden kann. Eher tiefe Durchschnitts-Renditen in kleineren Firmen und Hinweise auf die Existenz von Grössenvorteilen lassen es wahrscheinlich erscheinen, dass der Konzentrationsprozess im noch stark fragmentierten Schweizer Markt weiter voranschreitet. Die klassischen mittelgrossen Buchhandlungen mit einem allgemeinen Sortiment dürften unter dem Strukturwandel besonders leiden, und sie werden sich ernsthaft mit den Alternativen Wachstum oder Spezialisierung auf eine bestimmte Marktnische auseinandersetzen müssen. Gleichzeitig stimmt die Tatsache optimistisch, dass sich die Kundenzufriedenheit im Schweizer Buchhandel alles in allem auf einem hohen Niveau bewegt. Wer sich als Buchhändler allerdings nur auf seine kulturpolitische Rolle beruft und auf wirtschaftliche Hilfe von aussen wartet, dem steht auf jeden Fall eine schwierige Zukunft bevor. Buchhandlungen jedoch, die mit Unternehmergeist agieren und ihre Dienstleistungskompetenz kontinuierlich zu steigern versuchen, dürften, unabhängig von der Betriebsgrösse und den gesetzlichen Rahmenbedingungen, auch im Buchmarkt der Zukunft reelle Erfolgchancen haben.

⁵ Hartl, Robert: Kooperation von KMU im internationalen Vergleich.

⁶ Rusch, Cristian: Buchhandel in der Schweiz – Analyse der Marktstruktur und Entwicklung von strategischen Optionen.

Wie schon in den Vorjahren wirkte das IGW im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) an der Vorbereitung des *European Observatory for SMEs 2000* (Europäisches Beobachtungsnetz für KMU) mit. Dieses Netzwerk übertrug dem IGW auch die Mitarbeit für das Fürstentum Liechtenstein.

Der sechste Band erschien im Frühjahr mit Daten aus 19 Ländern (15 EU, 3 EWR und Schweiz) zu folgenden Themen:⁷

Situation und Entwicklung der KMU
Funktionsweise der Märkte für Waren und Dienstleistungen
Aspekte des Arbeitsmarktes
Vereine und Stiftungen in der Sozialwirtschaft
Elektronischer Geschäftsverkehr und KMU
Zugang zu Programmen der Gemeinschaft
Neue Entwicklungen in der KMU-Politik
Berufliche Bildung und KMU
Neue Dienstleistungen
KMU im Europäischen Binnenmarkt

Der Bericht beruht auf einer Erhebung des European Network for SME Research (ENSR) bei 8000 Unternehmungen in den besagten 19 Ländern und auf nationalen Sekundäranalysen. Zusätzlich zum Bericht liegt eine CD-Rom vor mit den Einzelergebnissen der Erhebung, bibliographischen Angaben zu allen Kapiteln und auch Adressen von Institutionen, die Informationen für den Bereich KMU vermitteln.

Im Rahmen des siebten „Observatory“ wurden Einzelberichte bearbeitet, die den folgenden Themen gelten:

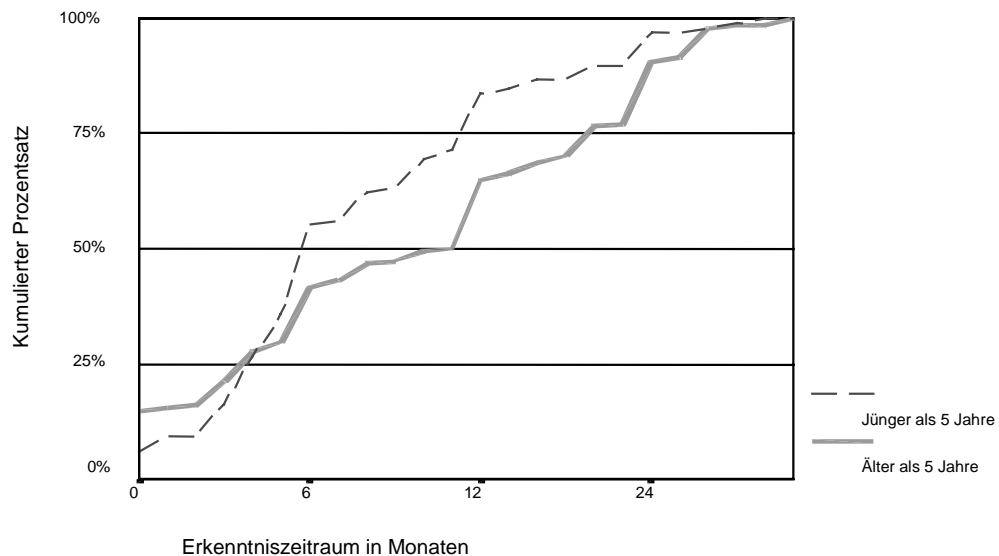
Unternehmensdemographie in Europa
KMU im Hightech-Sektor
Regionale Clusters in Europa
Sozial- und Umweltverantwortung
Administrative Belastung bei Personaleinstellung
Steuern und Wachstum von KMU

Ein laufendes Projekt der Arbeitsgemeinschaft Observa (aus der Genfer Eco'Diagnostic und dem IGW) gilt der Ursachenforschung von Konkursen bei Schweizer Unternehmen. Die Untersuchung von 286 Konkursunternehmen ist u.a. den Konkursen unter dem

⁷ Europäische Kommission/ENSR: Sechster Bericht des Europäischen Beziehungsnetzes für KMU, Brüssel 2000/2001.

Aspekt des Alters der Unternehmung gewidmet⁸ Es ergeben sich zwei grosse Fallkategorien: Unternehmen, die weniger als fünf Geschäftsjahre lang überlebt haben, und alle anderen. Die untenstehende Grafik stellt die Wahrnehmungszeiträume dieser zwei Gruppen dar:

- Bei Unternehmen, die beim Konkurs weniger als fünf Jahre alt sind (92 Fälle), ist der Wahrnehmungszeitraum per se eingeschränkt. Tatsächlich zeigt sich, dass mehr als die Hälfte dieser Firmen die Konkursgefahr weniger als sechs Monate vor seinem Eintritt erkannt haben. In einem Drittel der Fälle entstand das Bewusstsein ein bis zwei Jahre vor Konkurs, aber nur 3% solcher Unternehmen haben die Gefahr mehr als zwei Jahre zuvor vorausgesehen.
- Die Wahrnehmungszeiträume bei über fünf Jahre alten Unternehmen sind durchweg länger als jene der jüngeren Firmen. So tritt das Bewusstsein der Gefahr bei einem Drittel der Fälle weniger als sechs Monate vor dem Konkurs ein, bei einem weiteren Drittel sechs bis zwölf Monate, bei 25% der Unternehmen ein bis zwei Jahre vorher, und bei 10% beträgt der Wahrnehmungshorizont über zwei Jahre.



⁸ Dembinski, Paul H.: Ursachen von Konkursen bei Schweizer Unternehmen, in: Creditreform Pressemitteilung vom 10. Juli 2001, S. 3 f.

22 Dissertationsvorhaben im Institut

In unterschiedlichen Bearbeitungsphasen befanden sich Studien zu folgenden Themen:

Unternehmerkompetenz
Wissensmanagement
Weiterbildungsevaluation
Unternehmer in der Erzählliteratur
Zukunftssicherung für Unternehmer
Buchhandelsstrukturen und -strategien
Venture Capital für Start-ups
Dienstleistungskompetenz
Medien und KMU

In der Literatur herrscht seltene Einigkeit darüber, dass für den Erfolg der kleinen und mittleren Firmen in allererster Linie die *Persönlichkeit* ihrer leitenden Kräfte, namentlich der Unternehmer selber, massgebend ist. Damit spielt offenbar die Frage eine entscheidende Rolle, wie kompetent sie sich überhaupt ihrer Aufgabe stellen.

Eine der Doktorstudien hat sich speziell dieser Thematik angenommen.⁹ Die Arbeit befasst sich auf Grund umfassenden empirischen Materials mit den Kompetenzen der Kleinunternehmer. Mit verschiedenen Analyseverfahren konnte gezeigt werden, welche Zusammenhänge zwischen den Kompetenzen des Unternehmers und den Variablen des Unternehmens bestehen.

Am stärksten ist der Einfluss der Ausbildung. Je umfassender diese ist, um so grösser wird die entsprechende Kompetenz. Dies gilt sowohl für die Schul- wie auch für die Berufsausbildung. Keinerlei Einfluss auf die Kompetenzen haben dagegen das Geschlecht und das Alter. Aus der Sicht des Unternehmens kann gesagt werden, dass Abhängigkeiten von den Kompetenzen nach Branche, Unternehmensgrösse und Ausdehnung des Geschäftsgebietes bestehen. Die einzelnen *Branchen* weisen unterschiedliche Ausprägungen auf. Diese sind zu begründen mit der spezifischen Ausbildung, den unterschiedlichen Arbeitsanforderungen oder den vorherrschenden Standards, die auf die Unternehmensentwicklung wirken. Mit zunehmender *Grösse* des Unternehmens sowie mit zunehmender *Ausdehnung* des Geschäftsgebietes wird die Qualifikation des Unternehmers grösser (was vermutlich auch in der Umkehrung gilt).

Eine enge Korrelation besteht zwischen der Kompetenz und dem Erfolg. Je grösser die Kompetenz insgesamt ist, umso grösser wird auch der Erfolg. Neben der Kompetenz wurde auch der Erfolg mehrdimensional erhoben. Zusätzlich zu kurz- und mittelfristigen Unternehmenskennzahlen sind subjektive Erfolgseinschätzungen erfasst worden. Somit kann eine Aussage gemacht werden, welche Kompetenzart mit welcher Art des Erfolges besonders stark zusammenhängt:

- Die Fachkompetenz ist die wichtigste Komponente zur Erklärung des konkret erreichten mittelfristigen Erfolges ebenso wie des subjektiv durch den Unternehmer empfundenen Erfolges.
- Die Innovationskompetenz korreliert besonders stark mit dem kurzfristigen Erfolg.

⁹ Zwick, Iwan: Kompetenzen von Schweizer Kleinunternehmern: eine empirische Studie ihres Selbstverständnisses, St. Gallen 2001.

- Durch die Sozialkompetenz lässt sich erwartungsgemäss der qualitative (oder besser: der nichtquantitative) Erfolg erklären.

Wenn eine Generalisierung versucht wird, dürfte das grösste Potenzial zur Erfolgssteigerung bei Kleinunternehmen in der Verstärkung der betriebswirtschaftlichen Fachkompetenz liegen, die sich namentlich durch konventionelle Weiterbildung bewerkstelligen lässt. Weiterbildung kann auch einen Beitrag zum Wissensmanagement leisten.

Eine weitere Doktorarbeit nahm die Forschungsfrage auf, was das *Wissensmanagement zur Ideengenerierung* innerhalb des Innovationsprozesses in KMU zu leisten vermag.¹⁰ Die Autorin wählte dazu die folgenden Teilschritte:

- Entwicklung eines geeigneten, auf Klein- und Mittelunternehmen bezogenen Innovationsmanagementmodells mit der Betonung der Ideengenerierungsphase.
- Entwicklung eines geeigneten Modells für KMU im Bereich Wissensmanagement (Wissensmanagement-Modulsystem).
- Festlegung der Relevanz der einzelnen Wissensmanagement-Modulsystem-Felder für die Ideengenerierung in KMU.
- Feststellung des Beitrags des Wissensmanagements zur Ideengenerierung in KMU sowie Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Die angestrebten empirischen Informationen wurden aus acht Fallstudien von Unternehmen der Medizinaltechnik (Grösse zwischen 4 und 250 Beschäftigten) gewonnen. Aus den Ergebnissen verdienen im Vergleich Theorie/Praxis die folgenden Punkte Erwähnung:

Verbindung von Ideen und Wissen

- In jedem untersuchten Praxisbeispiel zeigt sich ein *Ursache-Wirkungsverhältnis* zwischen Wissensmanagement und Innovationen.
- Alle Unternehmen weisen ein sehr *ähnliches Vorgehen* bei der Ideengenerierung auf: Überall ist ein grösstenteils strukturierter und ausgereifter Prozess erkennbar. Das mag u.a. daran liegen, dass fünf Unternehmen bereits ISO-zertifiziert sind: Lasotronic, ODC, HMT AG, Hawe Neos Dental und Schiller AG. Zwei weitere planen die Zertifizierung demnächst: Volpi AG und Digitana AG.
- Eine *Innovationsstrategie* ist bei allen vorhanden.
- Der *Unternehmer* ist nicht nur in den meisten Fällen der zentrale Wissensträger, sondern nimmt auch eine zentrale Rolle im Rahmen der Ideengenerierung ein.
- Die *Wissensidentifikation* und der *Wissenserwerb* werden bei der Ideengenerierung sehr gut einbezogen: So werden mögliche Innovationsauslöser sehr schnell erkannt und nähere Informationen und Wissen darüber (sowie über mögliche Anstösse) strukturiert gesammelt.
- Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen pflegt *enge Kontakte zu Universitäten und Forschungszentren*.
- *Suchfelder* haben alle Unternehmen *systematisch* analysiert und bestimmt.
- Der Einsatz von *Kreativitätsmethoden* kann in allen untersuchten Unternehmen beobachtet werden.
- Die *Kommunikation* funktioniert überall dort, wo ein Team bei der Generierung von Ideen zum Einsatz kommt. Diese wird durch regelmässige Meetings, informelle Gespräche und Workshops gefördert.

¹⁰ Minder, Sybille: Wissensmanagement in KMU. Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess, St. Gallen 2001.

- Diejenigen Unternehmen, die den Ablauf der Ideengenerierung gut *strukturieren*, verfolgen beinahe *keine spontane Ideenfindung*.

Der Vergleich erbrachte auch Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen, die zu Handlungsempfehlungen ausformuliert wurden .

In einem weiteren Dissertationsvorhaben wird ein *Evaluationsmodell für Weiterbildungsveranstaltungen* entwickelt.¹¹

In einer Welt der sich überstürzenden Veränderungen und der damit zunehmenden Anforderungen müssen die ökonomisch in ihr tätigen Menschen immer mehr darauf bedacht sein, ihre Qualifikation ständig den neuen Gegebenheiten anzupassen. Wer lediglich stehen bleibt, fällt rasch im Wettbewerb der Leistungsträger zurück. Eine zentrale Rolle, bei der permanenten Anstrengung mitzuhalten, spielt, wie schon oben betont wurde, die Weiterbildung. Es erstaunt denn auch nicht, dass zahllose Institutionen heutzutage den Erwerbstätigen entsprechende Aktivitäten und Programme anbieten. Weil von Natur aus in den kleinen und mittleren Unternehmungen die interne systematische Weiterbildung eine begrenzte Rolle spielt, richten sich solche Programme in wachsender Zahl speziell an diese Zielgruppen.

Die Vielfalt der Anbieter und Angebote lässt ein Bedürfnis nach Transparenz und optimaler Selektion entstehen. Die Unterstützung der KMU kann in den folgenden vier Bereichen erfolgen:

1. Hilfestellung bei der Unterscheidung der zahlreichen Angebote und damit die Frage nach der Auswahl des „richtigen“ Weiterbildungsangebotes.
2. Hilfestellung bei der konkreten Umsetzung des vermittelten Wissens in der täglichen Arbeit.
3. Weitergehende, periodische Betreuung des Unternehmens und Kontrolle der Anwendung des vermittelten Wissens durch den Weiterbildungsanbieter und/oder den Kursreferenten im Anschluss an eine Veranstaltung.
4. Ermittlung des direkt messbaren Nutzens der (getätigten) Weiterbildung.

Der Weiterbildung in einem umfassenderen Sinne zuzurechnen ist die Doktorarbeit zum *Unternehmer in der Erzählliteratur*.¹² Das Thema behandelt die Schnittstelle von Ökonomie und Literatur und damit zweier in vielerlei Hinsicht unterschiedlicher Disziplinen. Auf der einen Seite steht der Anspruch der Literatur an Ästhetik und Kultur, und auf der anderen Seite geht es in der Ökonomie um das reale Leben, in dem wirtschaftliches Handeln mit seinen sozialen und ökologischen Folgen die zentrale Rolle spielt. Das Thema im Grenzbereich zwischen Ökonomie und Literatur wird auf den Unternehmer fokussiert.

Eine Reihe ausgewählter Romane wurden auf ihr Unternehmerbild hin interpretiert, und zwar differenziert nach den drei Rollen des Unternehmers als Privatmann, als Geschäfts-

¹¹ Frey, Urs: Weiterbildungs-Evaluation für Klein- und Mittelunternehmen. Erarbeitung eines Evaluations-Modells für Weiterbildungsanbieter und -nachfrager.

¹² Feldmeier, Jutta: Der Unternehmer in der Erzählliteratur: Betriebswirtschaftliche Studien zur Darstellung der Romanfigur des Unternehmers und Bedeutung der Romane für Unternehmer anhand ausgewählter Beispiele, St. Gallen 2001.

mann und als Mitglied der Gesellschaft. Gleichzeitig wurden die Romane auf die fünf folgenden Grössen überprüft:

- Erklärungsfunktion
- Lehrfunktion
- Spiegelfunktion
- Kritikfunktion
- Unterhaltungsfunktion

Schliesslich wurde für jede Funktion dargestellt, dass und inwieweit reale Unternehmer aus der Erzählliteratur Nutzen ziehen können.

Mit einem speziellen Aspekt des Unternehmers in Kleinbetrieben im Rahmen eines klassischen Themas befasst sich ein weiteres Dissertationsprojekt, der Frage seiner finanziellen *Absicherung bei der Eigentumsübertragung im Nachfolgeprozess*.¹³ Angestrebt bei diesem Übergang ist eben neben der Erhaltung des Unternehmens die Finanzierung des Lebens für den abtretenden Unternehmer, und zwar nicht nur existentiell: Er möchte für sich und seinen Lebenspartner für den dritten Lebensabschnitt genug Mittel zur Verfügung haben, um den bisherigen Lebensstandard aufrechterhalten zu können. Andererseits trachtet der antretende Unternehmer danach, seine finanziellen Belastungen überschaubar zu gestalten. Diese möchte er möglichst aus der Ertragskraft des Unternehmens decken, dazu auch seinen eigenen Lebensunterhalt.

Die Spielart, dass kein „früchttragendes“ Vermögen vorhanden ist, jedoch die Eltern eigentlich auf dieses zum Übergabezeitpunkt nicht mehr existente Vermögen zur Finanzierung des dritten Lebensabschnitts bauen und angewiesen sind, wurde bisher nicht systematisch untersucht. Diese thematische Lücke soll geschlossen werden. Mit Fallstudien wird versucht, die theoretische Perspektive mit Erkenntnissen aus der „realen“ Welt anzureichern.

Direkt in die reale Welt zielt die bereits oben angesprochene *Branchenstudie über den schweizerischen Buchhandel*. Ihr Schwergewicht wird für eine Dissertation auf Struktur- und Strategiefragen liegen.¹⁴

In den Bereich *Dienstleistungskompetenz* dringt ein weiteres Dissertationsprojekt vor.¹⁵ Sein Ausgangspunkt bildet die Erfahrung, dass heute eine erfolgreiche Differenzierung und Behauptung im Wettbewerb über das häufig austauschbare Produkt allein kaum mehr möglich ist. Einen Lösungsansatz zur Bewältigung dieser Problematik bietet die unternehmensweite Etablierung der Dienstleistungskompetenz, in der normative, strategische und operative Managementfunktionen ebenso wie die Umweltentwicklungen über den Einbezug des Kunden berücksichtigt werden. Damit können langfristig wirksame Wettbewerbsvorteile erarbeitet und nachhaltig gepflegt werden, die es einer Unternehmung erlauben, sich über ihre Dienstleistungen und über den Umgang mit diesen in der Interaktion zu behaupten. Ziel ist es, in enger Zusammenarbeit mit ausgewählten Unternehmen ein Vorgehenskonzept zur Etablierung der Dienstleistungskompetenz in KMU zu erarbeiten, wobei der Dienstleistungserstellungsprozess im Vordergrund der Betrachtungen stehen wird.

Ein weiteres Dissertationsvorhaben beschäftigt sich mit dem aktuellen Themenbereich *Medien*.¹⁶ Aufgrund der vielfältigen, sich laufend ändernden Einflussfaktoren auf dem Markt unterliegt speziell dieser Bereich dem raschen Veränderungsprozess. Technischer Wandel,

¹³ Wiedmann, Thilo: Das kleine Unternehmen als Zukunftssicherung für die Unternehmer.

¹⁴ Rusch, Cristian: Buchhandel in der Schweiz – Analyse der Marktstruktur und Entwicklung von strategischen Optionen.

¹⁵ Lorenz, Peter: Etablierung der Dienstleistungskompetenz in KMU.

¹⁶ Hilby, Bernd: Medien und KMU.

neue Technologien, wechselnde Kundenbedürfnisse, der Trend zur Konzentration und der Kostendruck erfordern immer wieder Reaktionen und Aktionen bei den Medienanbietern. Im Rahmen der Dissertation sollen strategische Ansätze für kleine und mittlere, regional ausgerichtete Medienunternehmen erarbeitet werden, die das Überleben dieser Unternehmen im härter umkämpften Medienmarkt ermöglichen oder erleichtern. Ebenso sollen Anforderungen und Vorstellungen von KMU für die Zusammenarbeit mit Medienanbietern erforscht und gleichzeitig Empfehlungen für den Aufbau von Medienkompetenz bei diesen Unternehmen formuliert werden. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, wie eine optimierte, zumindest verbesserte Beziehung zwischen den KMU-Kunden eines Medienanbieters und den Medien erzielt werden kann.

Einen speziellen Aspekt der *Finanzierung durch Venture Capital Gesellschaften* greift schliesslich eine andere Doktorarbeit auf: die *Desinvestitionsstrategien*.¹⁷ Hier steht die Entscheidungsfindung bei der Wahl des Exitkanals im Mittelpunkt. Neben der Darstellung von Strategiefindung und operativer Durchführung sind Aspekte des Risikocontrollings, der Bewertung und des Reportings zu berücksichtigen. Der Autor greift hier auf zahlreiche Experteninterviews, Fallstudien sowie eine Befragung der Mitglieder des Bundesverbandes deutscher Beteiligungskapitalgesellschaften (BVK) zurück. Die angestrebten Erkenntnisse sind jedoch nicht nur für Venture Capital Gesellschaften relevant, sondern auch für Unternehmensgründer und Unternehmer: Bereits bei Aufnahme von VC als Finanzierungsquelle sollten sich diese über die Konsequenzen eines späteren Ausstiegs des Wagniskapitalgebers bewusst werden und diesen in ihr Kalkül einordnen können.

¹⁷ Fuge, Hans-Friedrich: Desinvestitionsstrategien deutscher Venture Capital Gesellschaften.

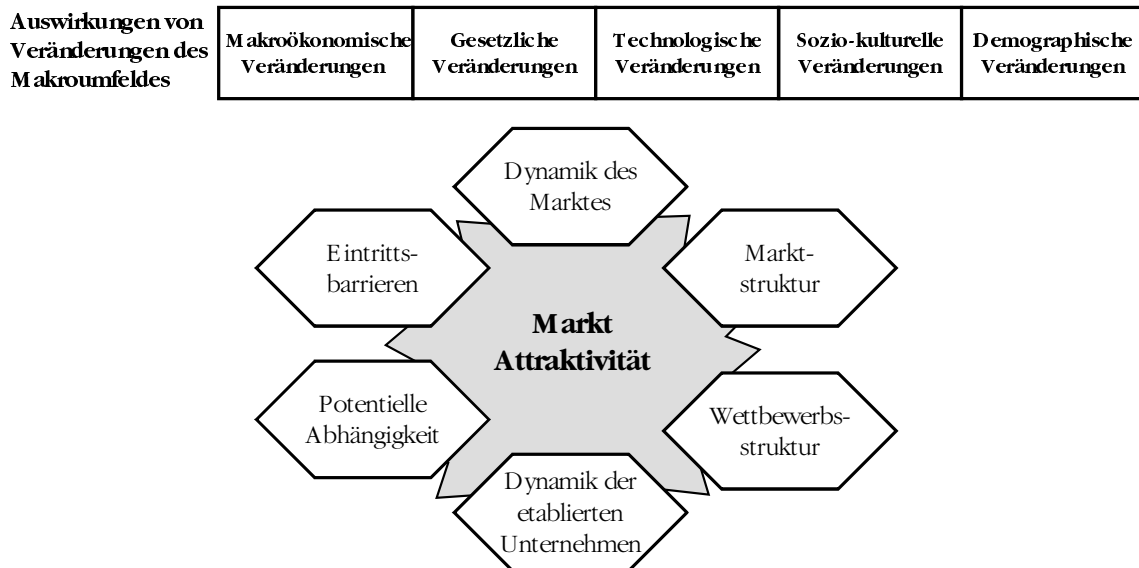
23 Dissertationsprojekte Lehrstuhl KMU

Die am Lehrstuhl KMU betreuten Projekte zu teils grundlegenden, teils aktuellen Themen auf dem Gebiet der KMU decken ebenfalls ein breites Spektrum der Forschung ab, hauptsächlich im Bereich der New Economy:¹⁸

Attraktivität von Märkten für Gründungen
Internet zur Kapitalbeschaffung
Managementunterstützung durch VC-Gesellschaften
Business Potenziale für Schweizer KMU

Von unmittelbarer Aktualität ist ein Projekt zur *Attraktivität von Märkten für Unternehmensgründungen*.¹⁹ Ziel der Studie ist es, den Einfluss von Faktoren des Marktumfeldes auf den Erfolg von Unternehmensgründungen herauszuarbeiten. Um dieses Ziel zu erreichen, sollen Erkenntnisse über Markteinflussfaktoren aus bisherigen wissenschaftlichen Untersuchungen aggregiert, strukturiert und anhand empirisch erhobener Daten in ihrer Wirkungsweise untersucht werden. Auf Grund von Sekundärunterlagen verschiedener Disziplinen wird ein umfassendes Modell von Faktoren zur Beurteilung der Marktdimensionen entwickelt. Das Modell soll als strukturierter Rahmen einer Branchenanalyse auch in der Praxis das Verständnis für die komplexe Wirkungsweise der Marktfaktoren schärfen und eine Bewertung von Gründungsvorhaben unterstützen.

Modell zur Analyse der Marktattraktivität für Unternehmensgründungen



Im Bereich der New Economy bewegt sich ein Dissertationsvorhaben zur *Kapitalbeschaffung durch KMU über Internet-Emissionen*.²⁰ Ausgangspunkt bildet die Entwicklung in den USA, da Internet-Emissionen in bedeutendem Umfang bisher nur dort durchgeführt wurden. Auf Grund des Vorbildcharakters des amerikanischen Kapitalmarktes, dessen weitreichender Regulierung und der umfangreichen Forschung auf diesem Gebiet ist ein

¹⁸ Dissertationen mit Korreferat sind nicht aufgeführt.

¹⁹ Spohn, Daniel: Analyse und Beurteilung der Attraktivität von Märkten für Unternehmensgründungen mit Fallbeispielen aus dem Telekommunikationsmarkt.

²⁰ Albani, Markus: Einsatz des Internets im Rahmen der Kapitalbeschaffung von KMU. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung von Internet-Emissionen in den USA und deren Anwendbarkeit für KMU in der Schweiz und in Deutschland.

Einbezug US-amerikanischer Literatur und Forschungsergebnisse unumgänglich. An der Studie wurde denn auch massgeblich in den USA gearbeitet. Grundsätzlich erfolgt die Bearbeitung der Thematik aus Sicht einer inländischen privaten Unternehmung.

Als Kommunikationsmedium, das nahezu „kostenlos“ Millionen von Internet-Usern Zugang zu Informationen ermöglicht und eine Plattform für anonyme und individuelle Kommunikation (E-mail) bietet, wird das Internet im Rahmen der Wertpapieremissionen sowohl als Publizitätsmedium als auch als Instrument zur Abwicklung der Transaktionen (Zeichnung, Liberierung, Zertifizierung) betrachtet.

Im Kontext der New Economy bewegt sich eine weitere Doktorarbeit, die den Blick auf die *nicht-finanzielle Unterstützung von Unternehmensgründungen durch Venture Capital Gesellschaften* richtet.²¹

Die Studie geht von 60 Interviews mit Unternehmensgründern und Experten der Spitzentechnologie aus. Als häufigste nichtfinanzielle Aktivitäten von Investoren wurden genannt:

- Überwachen des finanziellen Status
- Kontrolle des operativen Erfolgs
- Strategische Planung
- Management der Investorengruppe
- Herstellen geschäftlicher Kontakte allgemein
- Suche nach Eigenkapital
- Markt-/Konkurrenzbeobachtung
- Neuausrichtung des Unternehmens
- Quelle von Kontakten bei Personalsuche
- Begleiten wichtiger Verhandlungen.

Die deutliche Mehrheit der Gründer fühlt sich bei der Akquisition von Schlüsselkunden und Kooperationspartnern zu wenig unterstützt. Dagegen ist die Mehrheit der Unternehmensgründer mit einem hohen Mass an Kontrolle einverstanden, es wird sogar eher eine zu geringe Kontrollaktivität wahrgenommen.

Als Ziel setzt sich die Doktorarbeit, aus den empirischen Daten abzuleiten, ob und in welcher Form solche Leistungen erbracht werden sollten und welchen Nutzen sie für Portfolio-Unternehmen zu stiften vermögen.

Die letzte der Studien im Bereich der New Economy befasst sich mit dem *Potenzial des E-Business für Schweizer KMU*.²² Anhand einer idealtypischen mittelständischen Unternehmung erarbeitet der Autor ein E-Business-Geschäftsmodell, welches die tradierten Geschäftsabläufe mit der Informationstechnologie verbindet. Diesem Modell soll durch Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis Leben eingehaucht werden. Für die Fallstudien werden Unternehmen herangezogen, die bereits Produkte und Dienstleistungen über das Internet vertreiben.

²¹ Brinkrolf, Andreas: Managementunterstützung durch Venture Capital Gesellschaften. Eine Untersuchung des nicht-finanziellen Beitrags von Venture Capital Gesellschaften bei der Entwicklung ihrer Portfolio-unternehmen.

²² Hartmann, Michael: Schweizer KMU im E-Business. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen ausgewählter Pionierunternehmen.

3 Lehre

31 Universität

Die Lehrveranstaltungen des Vertiefungsgebiets „*Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen*“ (Gesamtleitung: Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner/PD Dr. Urs Füglistaller) stossen Jahr für Jahr auf grosses Interesse. Ausbildungsziel ist die Vermittlung von Kompetenzen, die die Studierenden nach Erwerb des Lizentiates befähigen sollen

- zum Einstieg in das elterliche mittelständische Unternehmen
- zur Übernahme einer Führungsposition in einem kleinen oder mittleren Unternehmen
- zur Gründung oder Übernahme eines eigenen Unternehmens
- zum Einsatz in Organisationen, die sich den KMU widmen
- zum Einsatz in Grossunternehmungen mit mittelständischen Partnerfirmen
- zum Einsatz in Grossunternehmungen mit „intrapreneurialer“ Kultur
- zu wissenschaftlicher Tätigkeit im Bereich der KMU-Forschung.

Abgedeckt werden die Bereiche, die mit dem Stichwort „Entrepreneurship“ etikettiert werden können. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung wird deutlich, dass das im Vertiefungsgebiet vermittelte Fachwissen einen hohen Grad an *Praxisbezug* aufweisen muss. Dieser Anforderung wird durch die Praxiserfahrung aller Dozenten und durch eine Reihe von speziellen Massnahmen Rechnung getragen, namentlich durch den Einbezug von Fallstudien mit enger Realitätsorientierung, durch Praxisprojektarbeiten der Studierenden für mittelständische Firmen, Besichtigung bei mittelständischen Unternehmen (im Berichtsjahr z.B. Optiprint AG in Berneck) und durch den Einsatz von Praxisrepräsentanten als Gastreferenten.

Zu ihnen zählten im Berichtsjahr

- Dr. Hans Altherr, Landammann, Herisau AR
(„Regionale Entwicklung KMU“)
- Dr. Ulrich Aschoff, UBS/Geschäftsbereich Firmenkunden, Zürich
(„Personalarbeit und Mitarbeiterführung in KMU“)
- Dr. Michael Auer, Steinbeis Stiftung, Stuttgart
(„Management in KMU“)
- Dr. Jan Clasen, Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH, München
(„Turn-around-Management“)
- Dr. Roland Grossenbacher, Direktor des Eidgenössischen Instituts für Geistiges Eigentum, Bern
(„Schutz des geistigen Eigentums und seine Rolle / Bedeutung für KMU“)

- Otto Ineichen, Otto's Warenposten AG, Sursee AG („Unternehmer“)
- Georg Kaufmann, Georg Kaufmann AG, Formen + Modellbau, Busslingen AG („Chancen und Risiken für ein mittelständisches Zulieferunternehmen im Bereich der Automobilindustrie“)
- Dr. Catharina Maulbecker-Armstrong, GetWellness AG, Basel („Frau und Management“)
- Dr. Hans-Dietrich Reckhaus, Bielefeld und Teufen AR („Fallbeispiel Reckhaus GmbH“)
- Marcel Rüttsche, Zürcher Kantonalbank, Zürich („Venture Capital aus Sicht des Venture Capitalists“).

Das erforderliche Wissen wird in verschiedenen *Lehrveranstaltungen* vermittelt. In Anbetracht der stofflichen Breite der Small-Business-Thematik haben sich die Studierenden zusätzlich selber intensiv mit der relevanten *Basisliteratur* auseinanderzusetzen. Darüber hinaus wird ein auf Eigeninitiative basierendes *Materialstudium* erwartet, das sich an den *fachspezifischen* persönlichen Interessenschwerpunkten orientiert.

Den Kern der Lehrveranstaltungen bilden die Vorlesung „*Betriebswirtschaftslehre für KMU I & II*“ mit den dazugehörigen *Seminaren* sowie die Vorlesung „*Unternehmensgründung*“, deren Lehrinhalte ebenfalls in einem speziellen *Seminar* exemplifiziert und eingeübt werden. Im letzten Studiensemester dient das „*Integrationsseminar KMU*“ der Anwendung des in den vorangegangenen Semestern erarbeiteten Stoffes auf reale Problemstellungen konkreter Unternehmungen.

Die beteiligten Dozenten, hauptsächlich aus dem Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft, dazu aus dem Institut für Marketing und Handel (IMH-HSG) und dem Institut für Accounting, Controlling und Auditing (ACA-HSG), verfügen durch ihre vielseitige berufliche Tätigkeit über intensive Kontakte mit mittelständischen Unternehmen und ermöglichen daher den Studierenden in anschaulicher Art einen gut nachvollziehbaren Brückenschlag zwischen den theoriebasierten Lehrinhalten und ihrem praktischen Einsatz.

Gesamtüberblick über das Vertiefungsgebiet „BWL für KMU“

<i>Vorlesung / Seminar</i>	<i>Sem.</i>	<i>Semester-Wochen-Stunden</i>
<ul style="list-style-type: none"> • BWL-KMU I Vorlesung • BWL-KMU I Seminar • Controlling für KMU I + II 	5	2 2 2
<ul style="list-style-type: none"> • BWL-KMU II Vorlesung • BWL-KMU II Seminar 	6	2 2
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgründung Vorlesung • Controlling für KMU III • Komplexe Marketingprojekte 	7	1 1 2
<ul style="list-style-type: none"> • Integrationsseminar KMU • Unternehmensgründung Seminar • Controlling für KMU IV • Strategisches Marketing und internationales Marketing 	8	2 1 1 2
		20

Inhaltsübersicht
Vorlesungen und Seminare „BWL für KMU I & II“

<ol style="list-style-type: none"> 1. Unternehmer/Unternehmen 2. Management 3. Organisation 4. Controlling/Finanz- und Rechnungswesen 5. Informationsmanagement 6. Personalarbeit und Mitarbeiterführung 7. Ressourcen 8. Forschung und Entwicklung 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Produktion 10. Marketing 11. Lebensphasen/-zyklus 12. Internationalisierung 13. Soziale, ethische und ökologische Fragen 14. Gesetze/Steuern/Beziehungen zu Staat und Öffentlichkeit 15. Zukunft der KMU
---	---

In der *Vorlesung zur Unternehmensgründung* ging es um theoretische Grundlagen zum Bereich Unternehmensgründung, um das Generieren und Beurteilen von Ideen, die Erstellung eines Business Plans und die Darstellung ausgewählter Problemkreise im Bereich Gründung anhand existierender Gründungsfälle.

Das anschließende *Seminar zur Unternehmensgründung* verfolgte das Ziel, die Studierenden zum Finden und Ausarbeiten von Geschäftsideen anzuregen und sie in Gruppenarbeit einen Business Plan erstellen und vor professionellem Publikum präsentieren zu

lassen. Bei der Beurteilung wirkten Experten aus dem Venture-Capital-Bereich (Aventic Partners AG) und Bankenvertreter (ZKB) mit.

Im Integrationsseminar KMU erarbeiten Gruppen von Studierenden unter der Leitung eines Dozenten reale Problemlösungen für bestehende Unternehmungen. Im Berichtsjahr ging es um Projekte wie:

Projekte	Unternehmung / Branche
Standortevaluation / Mitarbeiterbefragung	Metallbau
Distribution	Kosmetik
Geschäftsmodellentwicklung	Architektur

Zur fachtouristischen Abrundung des Studiums führten PD Dr. Christoph Müller und Dr. Marc Gruber mit den KMU-Studierenden im Abschluss-Semester eine Exkursion nach München durch. Auf dem Programm standen Besuche bei der HypoVereinsbank mit einer Präsentation des German Incubators durch Frau Prof. Dr. Dr. Ann-Christin Achleitner, bei den Hermannsdorfer Landwerkstätten in Glonn mit Führung durch den Eigentümer Karl Schweisfurth und die Teilnahme an einer Lehrveranstaltung des ODEON Center for Entrepreneurship an der Universität München zum Thema „Produktinnovationen“.

Ausserhalb des Vertiefungsgebiets hielten Prof. Dr. H. J. Pleitner als Ordinarius, PD Dr. U. Füglistaller und PD Dr. Ch. Müller im Status von Dozenten weitere Lehrveranstaltungen.

Als Referent oder Korreferent betreuten Prof. Dr. Pleitner, PD Dr. Füglistaller, PD Dr. Müller und Dr. Gruber im Vertiefungsgebiet KMU folgende Diplomarbeiten (bezüglich Dissertationen s. oben Abschnitt 2):

Baumgartner Luzia	Balanced Scorecard Ansatz in einer Arztpraxis – Entwicklung und Implementierung dargestellt anhand eines Fallbeispiels
Bechtler Christoph	Anspruchsgruppenorientierte Anforderungen an die erfolgreiche Gestaltung eines Führungswechsels in Schweizer Familienunternehmen
Blunier Marc	Möglichkeiten zur Beeinflussung der Konfliktkultur in Klein- und Mittelunternehmen – dargestellt anhand eines Fallbeispiels
Bosshard Stefan	Krisenpotenziale und Krisenprävention in KMU
Brand René	Bedeutung und Nutzung des E-Commerce für die Kundenbindung durch KMU – erläutert an praktischen Unternehmensbeispielen
Egger Michael	Strategische Ausrichtung im Bereich zusätzlicher Dienstleistungen von mittelständischen Transportunternehmen in der Schweiz – dargestellt anhand eines Fallbeispiels

Emmenegger Elvira	Prozessbegleitende Qualitätsbetrachtung anhand der Dienstleistungskette des Produktes Konzertbesuch – dargestellt anhand eines Fallbeispiels
Frei Jeannine	Beitrag einer E-Business-Versicherung zum Risiko-Management in KMU – kritische Betrachtung einer neuen Markt-leistung
Heutschi Daniel	Aufbau und Implementierung eines Cockpit-Controlling-Systems in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)
Jöri Andreas	Incubators – Business Modelle, Erfolgsfaktoren und Zu-kunftsansichten
Kühne Markus	Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit dem Einsatz von In-ternet und der Dienstleistungskompetenz in KMU
Lorenzetti Claudio	Möglichkeiten und Entwicklung eines Cockpit-Controlling-Ansatzes für die Geschäftsebene von Klein- und Mittelunter-nehmen
Matzinger Jürg R.	Nachfolgeregelung und deren Umsetzung im Management des Wissens unter besonderer Berücksichtigung des Kun-denkreises – dargestellt anhand eines Fallbeispiels im gra-phischen Gewerbe
Mayr Volker	Handlungsmöglichkeiten von KMU in der Rolle als Lieferant gegenüber Grosskonzernen
Müller Jürg	Entwicklung und Implementierung von Frühwarnsystemen im Umgang mit einer hohen Abhängigkeit gegenüber weni-gen Kunden – unter besonderer Berücksichtigung des Risi-komanagements und dargestellt anhand eines Fallbeispiels
Müller Markus	Die Ausgestaltung der Nachfolgeregelung für ein kleineres Familienunternehmen im Handel unter dem besonderen Aspekt des Ausgleichs zwischen den involvierten familiären Interessen
Salvi Raffaele	CRM als Erfolgsfaktor in KMU – dargestellt anhand eines Fallbeispiels
Schneider Urs	Eine differenzierte Betrachtung der ISO-9000 Zertifizierung bei KMU
Trepte Pirmin	Strategische Ausrichtung und Handlungsanleitung zur Ge-staltung von Kooperation unter KMU im St. Galler Rheintal

Die Vereinigung der KMU-Studierenden, „ARENA“, entwickelte sich erfolgreich weiter, sprich: Die Mitgliederzahl nahm zu. Der Verein pflegt Kontakte und Geselligkeit unter den Mitgliedern während und nach dem Studium und schafft ebenfalls Gelegenheit, KMU in der Praxis kennenzulernen – zum Beispiel durch Firmenbesuche oder Gesprächsrunden.

Im Rahmen der *Neukonzeption der Lehre* an der Universität St. Gallen wird ein „Master in Marketing, Services und Communications Management“ geschaffen. Um den zentralen Begriff des Customer Value herum werden das Wissen und die Kompetenzen von sechs Instituten integriert. Das IGW wird vor allem seine Qualifikation im Bereich KMU-Forschung, Leadership / Entrepreneurship sowie Dienstleistungsmanagement / Dienstleistungskompetenz einbringen. Im Hinblick auf die Aufnahme des Lehrbetriebs auf Assessmentstufe wurden diverse Beiträge für zwei Lehrbücher geschrieben. Ein erstes Lehrbuch wird auf Bachelorstufe ab Wintersemester 2002/03 eingesetzt, für das PD Dr. Urs Füglistaller und PD Dr. Christoph Müller gemeinsam einen Artikel über KMU und Entrepreneurship beigesteuert haben. Das zweite Lehrbuch wird im Rahmen des Masters in Marketing, Services and Communications Management eingesetzt, wobei ein Kapitel sowie ein Modul über Ressourcen und Kompetenzen aus dem IGW stammen. In beiden Lehrbüchern geht es darum, die Studierenden mit Fragestellungen der KMU und des Entrepreneurship vertraut zu machen.

32 Intensivstudium für Führungskräfte in KMU

Bei diesem HSG-Programm handelt es sich um ein Kompaktstudium mit einer Unterrichtsdauer von 60 Tagen, das systematisch auf die Bedürfnisse der aktiven Unternehmer und obersten Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen ausgerichtet ist und das Ziel einer *umfassenden und ganzheitlich orientierten Schulung* verfolgt²³. Sie hilft den Studierenden, die erfolgreiche Entwicklung ihrer Betriebe zu gewährleisten, und sensibilisiert sie für die adäquate Einstellung ihrer Firmen auf die Herausforderungen. Die *Führungsfähigkeiten* der Teilnehmer sollen mit dieser anspruchsvollen Zielsetzung massgeblich, wenn nicht existenzentscheidend verbessert werden.

Das unkonventionelle Konzept „*Intensivstudium KMU*“, das ausdrücklich auch Nicht-Akademiker anspricht, stösst in der Praxis seit der Lancierung 1988 auf unvermindert breites Interesse.

Als Hauptdozenten sind weiterhin vor allem Professoren der Universität St. Gallen tätig. Sie können in Abstimmung mit der Direktion Fachreferenten beiziehen. Ein Einsatz der bestgeeigneten Lehrkräfte trägt, wie sich immer wieder zeigt, entscheidend zum Erfolg des Studienprogramms bei.

In das Berichtsjahr fielen das zweite und dritte Semester der zehnten Durchführung und das erste Semester des elften Zyklus. Die neue Gruppe besteht je zur Hälfte aus Führungskräften in Unternehmen mit 1 – 49 Beschäftigten und 50 – 249 Beschäftigten, vornehmlich aus den Sektoren Metall/Maschinen und Bau/Ausbau. Einen steigenden Anteil verzeichnen aber die Dienstleistungsbranchen.

An Absolventen früherer Zyklen richtete sich – inzwischen schon traditionell – ein Intensivseminar, diesmal zum Bereich Führung und Fitness/Gesundheit.

Der „KMU-Circle HSG“, in dem sich rund 250 Alumni (Absolventen und Absolventinnen) zusammengeschlossen haben, entwickelte sich zu einem Netzwerk, welches das Qualitätsimage des Intensivstudiums KMU-HSG und der Universität gleichermassen stärkt. Der Circle ist sehr aktiv und hat mittlerweile sogar die Initiative zu einem eigenen Forschungsprojekt ergriffen, das die Themen Scorecards, Kundenbindung und E-Business einschliesst. Unter der Leitung von PD Dr. Christoph Müller wirkten mehrere Mitglieder massgebend mit.

²³ www.kmu.unisg.ch

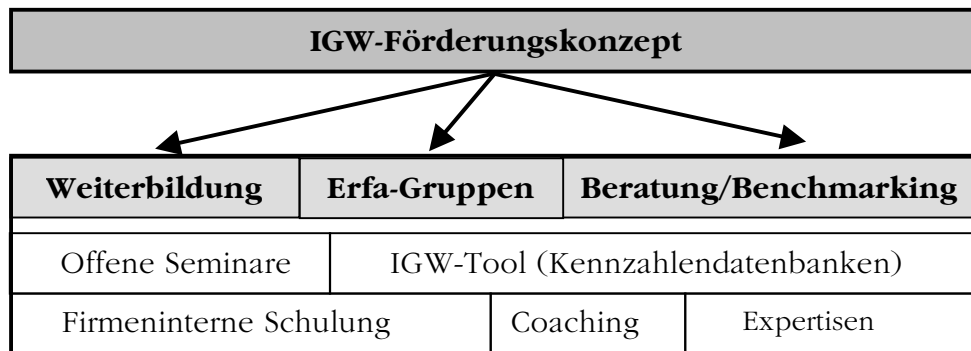
Der Erfolg des Intensivstudiums KMU führte über die Landesgrenzen hinaus zu einer Kooperation mit der bekannten Steinbeis-Stiftung, Stuttgart, die für ihre eigens gegründete Steinbeis-Hochschule Berlin das Konzept übernahm und – auf eine Dauer von 84 Tagen (einschliesslich zwei Studienwochen in den USA) erweitert – als Executive MBA-Programm der mittelständischen Praxis in Deutschland anbietet.

4 **KMU-Förderung in der Praxis**

41 Allgemein

Das IGW richtet sich mit seinen massgeschneiderten Dienstleistungen an Unternehmer/innen und Führungskräfte aus Klein- und Mittelunternehmen. Praktiker mit mehrjähriger Führungserfahrung, die bestrebt sind, ihre Probleme dynamisch, fundiert und zukunftsgerichtet anzugehen, erhalten eine Vielzahl von spezifischen Weiterbildungs- und Beratungsdienstleistungen. Als einziges Universitätsinstitut der Schweiz hat sich das IGW darauf spezialisiert, den Bereich der KMU und des Entrepreneurship analytisch zu durchdringen und die Forschungsergebnisse – ebenso wie Forschungsergebnisse Dritter – in Praxiswissen und Problemlösungen umzusetzen.

Das qualifizierte IGW-Angebot präsentiert sich wie folgt:



Das IGW-Förderungskonzept umfasst die drei grossen Gebiete Weiterbildung – Erfahrungsaustausch – Beratung / Benchmarking. Jeder Bereich enthält und benötigt Elemente der beiden anderen.

Gemessen am Stundenaufwand, war die Weiterbildung der grösste Bereich, gefolgt von der Erfahrungsgruppen-Betreuung und dem Sektor Beratung / Benchmarking.

42 Weiterbildung

Die zunehmende Komplexität des wirtschaftlichen Umfeldes bedingt aus Sicht der KMU eine verstärkte Auseinandersetzung mit der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, mit dem Ziel, die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Die Annahme der zukünftigen Herausforderungen in Form von unterschiedlichen Weiterbildungsmaßnahmen kann intern wie extern geschehen. Eine gut strukturierte Vorgehensweise im Unternehmen, die Auswahl eines bedarfsgerechten Weiterbildungsangebotes und das Vertrauen in einen kompetenten und fairen Weiterbildungspartner sind für das Gelingen der Weiterbildungsanstrengungen entscheidend.

Das *Weiterbildungsprogramm des IGW* legt das Schwergewicht auf das ungebrochen erfolgreiche St. Galler Management Seminar für Klein- und Mittelunternehmen, das im Berichtsjahr in der Schweiz und in Deutschland je zweimal durchgeführt wurde.

Dem in Kooperation mit den Instituten für öffentliche Dienstleistungen und für Versicherungswirtschaft im Vorjahr lancierten Zertifikationskurs „*Integriertes Dienstleistungsmanagement*“ war auch in einer zweiten Durchführung Erfolg beschieden. Den gleichen – ak-

tuellen – Themenkreis behandelte der Kurs „*Dienstleistungsmanagement*“ in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule St. Gallen.

Ausser dem öffentlich ausgeschriebenen Programm bot das IGW eine Reihe *branchen- oder firmeninterner* Seminare zur Unternehmensführung sowie Follow-up-Treffen für Absolventen der Management Seminare an.

43 Erfahrungsaustausch

Erfahrungsaustausch nach dem IGW-Konzept bedeutet systematisierte Kooperation in Gruppen von Unternehmern, welche sich organisiert und in unveränderter Zusammensetzung regelmässig unter der Leitung eines betriebswirtschaftlich geschulten und didaktisch kompetenten Betreuers aus dem IGW treffen. Hauptziele, die zum Entscheid für die Mitwirkung in einer Gruppe motivieren, sind nicht nur der Austausch von unternehmensrelevanten Informationen und Erfahrungen, sondern auch das Benchmarking (z.B. die jährlich oder alle zwei Jahre stattfindenden Kennzahlen-, Prämien-, Lohn- und Materialeinkaufspreisvergleiche) und die gegenseitige, vom Betreuer befruchtete Beratung zwischen Unternehmerkollegen sowie auch hier die stetige managementorientierte Weiterbildung.

Die aktive Mitwirkung in einer Erfa-Gruppe vermag auf diese unkomplizierte Weise einen signifikanten Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung des eigenen Unternehmens zu leisten und hilft, mit interessierten und qualifizierten Personen zu kommunizieren, die wie in einer Rolle als „Verwaltungsrat“ oder „Auditor“ kritische Fragen stellen, Lob aussprechen und damit für Unternehmer/innen einen zugleich kompetenten und verständnisvollen Gesprächspartner bedeuten.

Das Institut betreut seit Jahren eine Reihe solcher Gruppen. Traditionell liegt der branchenmässige Schwerpunkt auf dem Bau- und Ausbaugewerbe. An den Sitzungen wurden vermehrt Jahresthemen behandelt, wie z.B.

- Umfassendes Personalmanagement in KMU
- Marketing für KMU.

Durch die Jahresthemen wird sichergestellt, dass die unternehmerischen Herausforderungen in den gewählten Bereichen nicht nur punktuell, sondern breit und abgestimmt auf die jeweilige Unternehmensgrösse und die Branchenspezifika behandelt werden. Jedes Erfa-Unternehmen erhält neben einem praxisorientierten Theorieleitfaden eine Vielzahl von Hilfsmitteln (wie Formulare, Lösungsvorschläge, Einblick in andere EDV-Programme etc.) aus der Unternehmenspraxis, mit anderen Worten Wissen und Know-how, das mit wenigen Anpassungen sofort in den eigenen betrieblichen Alltag umsetzbar ist und Zeit- und Kostenersparnis generiert.

Daneben wurden eine Vielzahl von Einzelthemen wie z.B.

- Nachfolgeregelung
- Unternehmensbewertung
- Motivation und Mitarbeiterbindung
- Erfolgsbeteiligung
- Controlling
- Management Informations-Systeme
- Make or Buy
- Internet-Einsatz

im Rahmen der Erfa-Tätigkeit besprochen und z.T. über die Gruppenarbeit hinaus (z.B. Beratung, Vorträge, firmeninterne Seminare etc.) verfolgt.

44 Beratung / Benchmarking

Beratungsmandate konnte das IGW neben einer Vielzahl von individuellen Unternehmensaufträgen vermehrt von Institutionen und von Verbänden übernehmen. Es ging dabei vor allem um Problemstellungen in Teilbereichen der Führung und Fragen der Ausbildung. Auch in diesen Bereichen weist das IGW attraktive Referenzen auf.

Nur konkurrenzfähige Unternehmen überleben. Benchmarking hilft der einzelnen Unternehmung, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu identifizieren, zu hinterfragen und zu verbessern. Auf diesem Hintergrund sind die IGW-Kennzahlenvergleiche zu sehen.

Die *IGW-Datenbank* für *Bauunternehmen* wurde im Hinblick auf die Erhebung im Jahr 2000 neu als „IGW-Tool“ konzipiert und programmiert. Sowohl die Erhebung als auch die Auswertung der Daten zur Kostenstruktur und Ertragslage sind neu modulartig aufgebaut und in branchenübergreifende und branchenspezifische Bereiche aufgeteilt. Mit dieser Neukonzeption wird eine Basis für die Neugestaltung weiterer Branchenvergleiche geschaffen. Verbesserungen des „IGW-Tool“ und der Erfolg der im Jahr 2000 eingeschlagenen Stossrichtung prägten auch das Berichtsjahr. Das IGW verfügt nun über einen ausgefeilten, vielseitig einsetzbaren Kennzahlenraster, der für die unterschiedlichsten Branchen anwendbar ist.

Ziel bleibt immer die Unterstützung der Führungsverantwortlichen bei der Positionsbestimmung, der Entscheidungsfindung und der Umsetzung: Realistische Einschätzung ermöglicht adäquate Entschlüsse und Massnahmen. Mehrjahresvergleiche zeigen Entwicklungstendenzen auf und ermöglichen es, die Zukunft in Form von Zielen und Budgets genauer zu planen.

Ein weiteres Beispiel für einen Branchenvergleich liefert – auch bereits seit Jahren – der schweizerische *Schubhandel*. Er umfasst eine Umsatz-, Kosten- und Lageranalyse und zeigte im Berichtsjahr eine fühlbar verbesserte Konsumentenstimmung zugleich aber Erschwerungen für den Fachhandel durch wachsende Präsenz von Billiganbietern auf dem Markt.

Neben dem Benchmarking über ganze Branchen werden auch gruppenspezifische Vergleiche angestellt, z.B. innerhalb der einzelnen Erfa-Gruppen. Sie beziehen sich auf deren spezielle Bedürfnisse, etwa bezüglich Materialeinkauf, Entlohnung, Versicherungen.

5 Internationale Zusammenarbeit

51 Rencontres de St-Gall

Als weitaus älteste Konferenz der Forscher auf dem Gebiet der kleineren Unternehmungen gelten nach den Akten der amerikanischen Small Business Administration die „Rencontres de St-Gall“, die einst in einem ganz kleinen Rahmen dem persönlichen Erfahrungsaustausch einzelner Forscher dienten. Heute sind diese „Rencontres“ eine anerkannte Institution, die für eine durch individuelle Einladung beschränkte Zahl von KMU-Spezialisten unterschiedlicher Ausrichtung (aus einer grossen Zahl von Interessenten) ein „Network“ zur Bereicherung und Überprüfung der eigenen Tätigkeit und zur Beteiligung an international koordinierten Projekten darstellt. Ziele, Mittel und Teilnehmerkreis lassen sich wie folgt veranschaulichen:

RENCONTRES DE ST-GALL
Forum im Zweijahresrhythmus Gespräche von KMU-Forschern aus allen Kontinenten

Ziele	Mittel	Teilnehmerkreis
Wissenstransfer weltweit Gedanken- und Erfahrungsaustausch Diskussion von Forschungsansätzen und-meinungen Generierung von Projekten Gemeinsame Forschungsvorhaben Kontakte und Kommunikation	Schriftliche Beiträge von jedem Teilnehmer Verteilung der Beiträge vorab Verzicht auf Frontalvorträge Konzentration auf Aussprache Beschränkung der Teilnehmerzahl Kontinuität der Beteiligung Kontinuierliche Erneuerung Ausdehnung auf eine volle Arbeitswoche	Hochschulprofessoren und -dozenten Wissenschaftler aus den Gebieten KMU und Entrepreneurship Leitende Experten aus Forschungsinstituten Weitere Fachleute, z.B. Unternehmer mit Forschungsinteressen

An der Tagung 2000 waren 24 Länder vertreten:

Australien	Japan	Schweiz
Belgien	Kanada	Singapur
Bulgarien	Niederlande	Slowenien
Chile	Norwegen	Südafrika
Deutschland	Österreich	Ungarn
Finnland	Rumänien	USA
Frankreich	Schweden	Grossbritannien
Italien		Vietnam

Anders als sonst bei wissenschaftlichen Konferenzen werden die zu den "Rencontres de St-Gall" vorgelegten Beiträge der Teilnehmer nicht einzeln präsentiert, sondern sie bilden die Grundlage für die gemeinsame Diskussion. Auf diese Weise wird das traditionelle Konzept von aktiven Referenten und – passiven – Zuhörern überwunden, indem sich alle aktiv beteiligen.

Gegen Ende des Jahres begannen die Vorbereitungen für die "Rencontres de St-Gall" 2002, die unter dem Obertitel

Umbruch der Welt – KMU vor Höhenflug oder Absturz?

stehen, der sich in sechs Unterthemen auffächert:

- KMU im fragilen Umfeld
- Öffentliche Ansprüche und KMU
- Antworten der KMU auf neue Fragen
- KMU unter lokalen, regionalen und globalen Einflüssen
- Kompetenzniveau und Kompetenzmessung in KMU
- Veränderte Werte und ihr Einfluss auf KMU

Als Sonderprojekt wurde eine Dogmengeschichte der "Rencontres de St-Gall" als Beispiel internationaler Forschungskooperation diskutiert und aufgenommen.

52 Gremien und Einzelkontakte

Die internationale Zusammenarbeit gewinnt für alle IGW-Tätigkeitsbereiche, namentlich die Forschung, weiter an Gewicht. Nicht nur innerhalb der „Rencontres de St-Gall“ oder der Forschergruppe „INTERSTRATOS“ (s.o. Abschnitt 21) hat sich über die Ländergrenzen hinweg die Kooperation in den Bereichen Small Business and Entrepreneurship etabliert, sondern sie umfasst heute zahlreiche weitere Gremien. Der Direktor des IGW ist in folgenden Einrichtungen vertreten:

- European Small Business Seminar, Brüssel (neu „Entrepreneurship, Innovation and Small Business Conference“)
- International Small Business Congress, Tokio
- International Council for Small Business, St. Louis/USA
- European Council for Small Business, Halmstad/Schweden
- European Network for SME Research, Zoetermeer/Niederlande
- Förderkreis Gründungsforschung, Oestrich-Winkel/Deutschland.

Eine weitere Konkretisierung der internationalen Kontakte stellt die Mitarbeit für ausländische Fachzeitschriften dar. Prof. Dr. H. J. Pleitner und PD Dr. U. Füglistaller sind Mitglieder von Redaktionskommissionen führender englisch- und französischsprachiger Fachzeitschriften für die Zielgruppe Mittelstand in Europa und Nordamerika.

6 Veröffentlichungen – Dokumentation

61 Bücher, Einzelbeiträge

Im eigenen *KMU Verlag HSG* erschienen drei Bände:

Urs Füglistaller

Tertiariesierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Konzeptionale Näherung und empirische Fakten, 457 S.

Der erste Teil des Buches widmet sich der Frage der KMU und der Tertiariesierung der westlichen Welt. Welche erkennbare Position nehmen die KMU beim Prozess der zunehmenden Bedeutung der Dienstleistungen und des Dienstleistungssektors ein?

Im zweiten Teil wird das speziell auf KMU ausgerichtete Konzept „Dienstleistungskompetenz“ vorgestellt. Die Auseinandersetzung mit den typischen Dienstleistungen der KMU bedient sich u.a. empirischer Untersuchungen, die von den bestehenden Leistungen ausgehen.

Im dritten Teil widmet sich der Autor der Anwendung des geschilderten Konzepts auf die Kundenbeziehung. Wie ist die Akzeptanz des Modells bei den KMU? Wie können diese Dienstleistungen verrechnet werden? Welches ist der Zusammenhang zwischen Dienstleistungskompetenz und Erfolg der KMU? (s.o. Abschnitt 21).

Sybille Minder

Wissensmanagement in KMU. Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess, 358 S.

Alle sprechen von „Wissensmanagement“; sucht man aber nach Beispielen, ist immer nur die Rede von grossen Unternehmen. Welche Bedeutung hat Wissensmanagement für KMU? Welche Konzepte gibt es, und inwieweit eignen sie sich für KMU?

Der Hauptteil des Buches geht der Frage nach, welchen Beitrag das Wissensmanagement zur Ideengenerierung im Innovationsprozess in KMU leisten kann. Dazu werden ein auf KMU bezogenes Innovationsmanagement-Modell sowie ein für KMU geeignetes Modell im Bereich Wissensmanagement („Wissensmanagement-Modulsystem“) entwickelt. Anhand eines Theorie-Praxis-Vergleichs am Beispiel der Medizinaltechnik werden Handlungsempfehlungen an KMU in ähnlichen Situationen gegeben (s.o. Abschnitt 21).

Jutta Feldmeier

Der Unternehmer in der Erzählliteratur. Betriebswirtschaftliche Studien zur Darstellung der Romanfigur des Unternehmers und Bedeutung der Romane für Unternehmer anhand ausgewählter Beispiele, 272 S.

Nach einer Einführung in die Fragestellung widmet sich die Autorin dem Stand der Forschung auf dem Gebiet. Was soll eigentlich unter „Unternehmerromanen“ verstanden werden? Anhand welcher Kriterien ist die Bedeutung von Romanen für Unternehmer zu bewerten? Im Anschluss an drei Forschungsrichtungen (kulturgeschichtliche, managementorientierte, eher allgemeinbildende) baut die Verfasserin in ihrer Dissertation ihr eigenes Forschungsmodell auf (s.o. Abschnitt Forschung 21).

Der Hauptteil des Buches widmet sich dem „fiktiven Unternehmerbild“ und beleuchtet die Bedeutung von Unternehmerromanen für den Unternehmer. Feldmeier unterscheidet dabei fünf Funktionen des Unternehmerromans: die Erklärungs-, Lehr-, Spiegel-, Kritik- und Unterhaltungsfunktion.

Im Druck erschien die Schrift „Die KMU in der Schweiz und Europa“, mit deren Erarbeitung das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco), Bern, unsere Arbeitsgemeinschaft Observa betraut hat.

Ferner haben Institutsangehörige etliche *Beiträge in externen Sammelwerken oder Festschriften* publiziert:

Müller, Christoph/Gruber, Marc:

Synergiefelder bei Unternehmensgründungen: Managementteams und die Rolle von Universitäten, in: MER-Journal for Management and Development, 6 – 7/2001, S. 73 – 78.

Müller, Christoph:

Mittelstand und Rating(agenturen): Chance oder Ärgernis?, in: BSU/AJU-News, Februar 2001, dazu veröffentlicht im Internet unter www.seh-uni-hohenheim.de

Müller, Christoph:

Der KMU-Markt – Zentrales Labyrinth im Marketing, in: Thexis 1/2001, S. 8 – 12.

Pleitner Hans Jobst:

Entrepreneurship: Mode oder Motor?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 10/2001, S. 1145 – 1159.

Pleitner, Hans Jobst/Fuge, Hans-Friedrich:

Business Incubation: Dienstleistung mit Zukunftsperspektive?, in: Furrer, Jürg/Gehrig, Bruno (Hrsg.): Aspekte der schweizerischen Wirtschaftspolitik. Festschrift für Franz Jaeger, Chur/Zürich 2001, S. 501 – 514.

Pleitner, Hans Jobst/Travella, Rico:

Beziehungsmanagement in Klein- und Mittelunternehmen, in: MER-Journal for Management and Development, 8 – 9/2001, S. 48 – 56.

62 IGA – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen

Für die Publikation internationaler Beiträge steht das Vierteljahresorgan *IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen (Internationales Gewerbearchiv)* zur Verfügung, das sich auf einen weltweit rekrutierten Kreis von Autoren stützt und den Lesern in Wissenschaft und Praxis Anliegen und Ergebnisse der Forschung und ihre Anwendung im Bereich der KMU kommuniziert. Das IGA ist die einzige wissenschaftliche Zeitschrift in deutscher Sprache auf dem Gebiet KMU und Entrepreneurship.

Ein Ausschnitt aus dem Inhalt des 49. Jahrgangs 2001 vermittelt einen Überblick über das weite Themenspektrum der Abhandlungen und Berichte:

- Couteret, Paul:* Human Resources Management durch Vertrauen in Kleinbetrieben
- Duh, Mojca:* Entwicklungsbesonderheiten von Familien-KMU. Modell und empirische Untersuchung in Slowenien
- Fernald, Lloyd W./Solomon, T.:* Inhaber/Geschäftsleiter von KMU und ihre Bereitschaft zur Akzeptanz von lebenszyklusbezogenen Beschränkungen
- Gemünden, Hans Georg/Köppen, Ralph Oliver:* Erfolgsfaktoren von Beratungen zur Unternehmensnachfolge
- Gruber, Marc:* Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen
- Håkansson, Pär-Ola/Tröger, Nils.H.:* Blickpunkt Gründungsforschung – Bericht aus Deutschland
- Hansen, Hanja:* Qualifikationsstruktur in Schweizer Unternehmen
- Heberer, Thomas:* Über das neue Unternehmertum in China und Vietnam
- Hieke, Hubert:* Mittelstand und Globalisierung. Die Exportstruktur des deutschen Handwerks
- Hills, Gerald E./Sbrader, Rodney C.:* Chancenerkennung im unternehmerischen Prozess
- Julien, Pierre-André/Beaudoin, Robert/Ndjambo, Ruphin:* Exportierende KMU und die Information in grossstädtischen, städtischen und ländlichen Gebieten
- Kroon, Jaap/van Aardt, Annette:* Unternehmerinnen in kleinen Heimbetrieben der Bekleidungsbranche – Bericht aus Südafrika
- Leicht, René:* Die „Neuen Selbständigen“ arbeiten alleine. Wachstum und Struktur der Solo-Selbständigen in Deutschland
- O’Gorman, Colm/Doran, Roslyn:* Leitbilder in kleinen und mittleren Unternehmen
- Pichler, J. Hanns:* KMU-spezifische Strategie- und Anpassungsmuster im Blick auf die EU-„Ostöffnung“
- Ruda, Walter/Martin, Thomas A.:* Der Börsengang innovativer Start-up-Unternehmen am neuen Markt – Chancen neugegründeter Wachstumsunternehmen
- Rössl, Dietmar/Seidl, Florian:* ISO-9000 in KMU – ein Instrument des verständigungsorientierten oder des mechanisierten Managementparadigmas?
- Volery, Thierry:* Kreativität, Innovation und Unternehmertum – Zur Rolle des Wissens und der sozialen Vernetzung

Spezielle Rubriken brachten Kurzberichte aus allen Teilen der Welt, Informationen über neue Forschungsprojekte, Buchbesprechungen und Buchanzeigen sowie Hinweise auf Neuerscheinungen (Bücher und Zeitschriften).

63 Medienwirkung

Zahlreiche Printmedienbeiträge von IGW-Angehörigen sowie Hinweise auf Veröffentlichungen und Vortragsberichte trugen zu gut verankerter Präsenz des IGW in der Medienlandschaft bei. Überdies erschienen Meldungen bzw. Ankündigungen zu den regulären Institutsaktivitäten. Sie gewährleisteten – besonders mit Blick auf das IGW-Weiterbildungsangebot – eine anhaltende Ausstrahlung in die interessierte Öffentlichkeit.

Zunehmende Resonanz finden mittlerweile auch die Internetseiten des IGW.²⁴ Insgesamt hat das Institut seine Medienaktivitäten verstärkt und damit der in unserer Gesellschaft anschwellenden Informationsflut Rechnung getragen.

64 Dokumentation

In den über fünf Jahrzehnten seines Bestehens baute das Institut ein umfassendes Dokumentationszentrum auf, das Forschern, Studierenden, Unternehmern und Institutionen offensteht. Gegenstand der Dokumentation sind der Ansicht des Instituts entsprechend die besonderen Fragen der kleinen und mittleren Unternehmen und des Unternehmertums. Sie finden heute eine so gewaltig zunehmende publizistische Aufmerksamkeit, dass es trotz der Fokussierung auf diesen Bereich immer schwerer fällt, alle KMU-Interessengebiete bibliographisch abzudecken, schon in Anbetracht des derzeitigen Umfangs:

15'500	Bücher und Broschüren
300	Zeitschriften
200	Regelmässig aufgenommene Jahres-/Geschäftsberichte
1'200	Katalogstichworte in IGW- und HSG-Bibliothek

Die der Vielfalt angemessene Bestandsergänzung aus den Neuerscheinungen wird daher zu einem immer grösseren Problem. Immerhin verspricht das Internet eine erleichterte Bewältigung, indem physische Präsenz aller relevanten Publikationen nicht mehr unumgänglich ist.

²⁴ www.igw.unisg.ch

7 Die Personen im Institut

Der Geschäftsleitende Ausschuss (GLA) des IGW setzte sich aus den folgenden Herren zusammen:

Präsident: Prof. Dr. Rolf Wunderer, Universität St. Gallen

Mitglieder: Prof. Dr. Christian Belz, Universität St. Gallen
 Beat Eberle, Bruwag AG, Bad Ragaz
 a. Nationalrat Hans Rudolf Früh, Intra AG, Bühler (Vizepräsident)
 Prof. Dr. Franz Jaeger, Universität St. Gallen
 lic.oec. Matthias Schwyter, Feinbäckerei, St. Gallen

Nach der für einige frühere Mitglieder gemäss Universitätsregelung fälligen Generationenablösung im Geschäftsleitenden Ausschuss begann sich auch die Nachfolgelösung in der Direktion abzuzeichnen: Die Berufungskommission der Universität empfahl Ende des Sommersemesters die Aufteilung des Ordinariats von Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner in zwei Extraordinariate und schlug die Herren PD Dr. Urs Füglistaller und Dr. Thierry Volery zur Wahl auf den 1. April 2002 vor. Die Zustimmung der verschiedenen Universitätsgremien wird im Januar 2002 erwartet. Auf Vorschlag des GLA führt Professor Pleitner die Direktion des Instituts bis zum 31. März 2002 kommissarisch weiter. Er wird auch darnach in partnerschaftlichem Einvernehmen einzelne Projekte betreuen.

Ein bedeutendes akademisches Ziel haben die Herren Dr. Urs Füglistaller und Dr. Christoph Müller mit dem Abschluss des Habilitationsverfahren erreicht.

Im Kreis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergaben sich im Berichtsjahr einige Änderungen. Zum Jahresende stand folgendes erneuertes Team im Einsatz:

Prof. Dr. oec. Hans Jobst Pleitner (Direktor)	PD Dr. Christoph Müller (Studienleiter Intensivstudium KMU)
lic.oec. Theodor Freiburghaus	Irene Müller
lic.oec. Urs Frey	lic.oec. Cristian Rusch
PD Dr. Urs Füglistaller (stv. Direktor)	Barbara Rüttimann
lic.oec. et lic.rer.publ. Nadia Germann	Sandra Said-Eggenschwiler
Regula Grunder	Conny Schai-Hinder
Margrit Habersaat	Dr. oec. Gaby Schwarz Zollikofer
Mag. Bernd Hilby	lic.oec. Walter Weber
Fabienne Locher	Jennifer Wick
lic.oec. Peter Lorenz	lic.oec. Thilo Wiedmann
	Bernadette Zanotta

Für die Hochschulassistenten gehörten dem Team an:

Dipl.-Kfm. et B.Sc. Hans-Friedrich Fuge
 lic.oec. Frank Halter
 lic.oec. Martina Jakl

Ausgeschieden sind im Berichtsjahr:

Esther Egger
 Ralph Engel, Betriebsökonom HWV
 Rita Hohl-Romano
 Karin Jung
 lic.rer.publ. Richard Moeri
 Neslihan Sagdic (Praktikantin)

8 Förderungsgesellschaft

Im Zeichen des steten Wandels ergeben sich immer wieder Interessenverlagerungen oder personelle Änderungen, die zu Mutationen führen. Rund tausend Mitglieder zeugen aber für die Verankerung des IGW in der „community“ der Klein- und Mittelunternehmen. Sie wird im IGW entsprechend geschätzt.

Ende Mai kamen Vorstand und Mitglieder zu ihren jährlichen Sitzungen zusammen.

Das traditionell-aktuelle Podiumsgespräch im Anschluss an die Generalversammlung ging den Fragen der Umsetzung des Wissensmanagements nach.

Im Vorstand der Förderungsgesellschaft wirkten die folgenden Herren mit:

Präsident:	a. Nationalrat Hans Rudolf Früh, Bühler
Vizepräsident:	Prof. Dr. Rolf Wunderer, Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts
Mitglieder:	Beat Aellig, lic.rer.pol., Direktor, Schweizerisches Institut für Unternehmensschulung im Gewerbe, Bern
	Hermann Blumer, dipl. Ing. ETH, Blumer AG, Waldstatt
	Arthur Bürgi, Geschäftsführer, Gewerbeverbände St. Gallen-Appenzell, St. Gallen
	Angelo Eberle, A.K. Eberle Holding AG, Kehrsatz
	Rolf Frehner, Vizepräsident, SMUV Gewerkschaft Industrie, Gewerbe, Dienstleistungen, Bern
	Dr. Balz Horber, Direktor, Verband Schweizer Metzgermeister, Zürich
	Jan Mettler, Bauunternehmer, Präsident des Bündnerischen Baumeisterverbandes, Chur
	Matthias Schwyter, lic.oec. HSG, Feinbäckerei, St. Gallen
	Andreas Tobler, Mitglied des Zentralvorstandes der Schweiz. Metallunion, Tobler Stahlbau AG/Tobler Metallbau AG, St. Gallen
	Hanspeter Trachsel, Mitglied des Vorstandes Gastrosuisse, Hotel-Restaurant Schiff, Thal
Rechnungsrevisoren:	Markus Glanzmann, Vizedirektor, CA St.Gallische Creditanstalt, St. Gallen
	Peter Weber, Schuhe Grob AG, St.Gallen

9 Konturen 2002

Institutionen können als Resultante aus Stabilität und Bewegung gedeutet werden, wobei zeitweise die eine, dann die andere Grösse dominieren mag. Das ist im IGW nicht anders. Nach Jahren der Konstanz steht nach ansehnlich langem Verlauf die Generationenablösung in der Leitung an, somit eine signifikante Veränderung. Trotzdem sind alle Voraussetzungen für die Sicherung der Kontinuität über den Nachfolgeprozess hinaus geschaffen.

In der *Forschung* bleibt das Hauptgewicht auf Projekten in den Bereichen Dienstleistungsmanagement, Entrepreneurship, Unternehmensgründung. Die weiteren Vorhaben bewegen sich um die Schwerpunkte Internationalisierung, Erfolgsfaktoren und Personalentwicklung.

In der *Lehre* an der HSG wird das erfolgreiche Vertiefungsgebiet „Betriebswirtschaftslehre für KMU“ auf der Lizentiatsstufe weitergeführt. Nach Diplomabschluss der jetzigen Generation von Studierenden wird der Bereich KMU im Master-Programm „Marketing, Services and Communications Management“ abgedeckt. Seine Ausgestaltung befindet sich in der Konkretisierungsphase. Das *Intensivstudium für Führungskräfte in KMU* wird seine Stellung in der Praxis festigen und dynamisieren – nicht zuletzt durch grenzüberschreitende Projekte und das Netzwerk des KMU-Circle.

In der *Praxistätigkeit* wird die Weiterbildung mit den begehrten Grundseminaren 2002 wiederum die erste Priorität einnehmen. Neben dem öffentlich ausgeschriebenen Programm kommt internen Veranstaltungen individueller Auftraggeber hohes Gewicht zu, die teilweise zu dauernder Kooperation führen. Gesteigerte Attraktivität erlangen Seminare, die sich mit anderen Praxisangeboten des IGW verzahnen lassen.

Im Bereich der *Publikationen* werden im Verlag KMU HSG Beiträge von IGW-Forschern sowie auszeichnungswürdige Arbeiten (Dissertationen, Diplomarbeiten, Projektstudien) von Absolventen der HSG und des Intensivstudiums KMU in kondensierter Form erscheinen. Ausserdem erscheint im 50. Jahrgang das Vierteljahresorgan IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, mit einem Sonderheft zur Auslandsorientierung europäischer KMU.

Das Spektrum der Aufgaben bleibt in der neuen Konstellation unverändert gross und anspruchsvoll. Der langjährige Direktor wird sein Amt in jüngere Hände legen. Auch unter der neuen Leitung bleibt die Bewältigung der immensen Aufgaben durch ein motiviertes und kompetentes Team ohne Zweifel gewährleistet.

