

Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen



Klein- und Mittelunternehmen (KMU)  
in Forschung, Lehre und Praxis

Jahresbericht 2003

## Impressum

(c)Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen  
an der Universität St. Gallen (KMU-HSG)  
Herausgeber: Urs Fueglistaller  
Redaktion: Walter Weber

Nachdruck mit Quellenangabe ausdrücklich gestattet.

Adresse:

KMU-HSG  
Dufourstrasse 40a  
9000 St. Gallen  
Tel. +41 (0) 71 224 71 00  
Fax +41 (0) 71 224 71 01

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

# Inhaltsverzeichnis

KMU: Einige Zahlen und Fakten	4
Namensänderung: Aus IGW-HSG wird KMU-HSG	9
Tätigkeitsgebiete des KMU-HSG	10
Lehre/Universität	11
Forschung/Internationale Zusammenarbeit	16
KMU-Förderung in der Praxis	25
St. Galler KMU-Tag	34
Veröffentlichungen	35
Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen	38
GLA und Mitarbeiterverzeichnis	39
Rechnungsentwicklung KMU-HSG	43
Förderungsgesellschaft KMU-HSG	44
Anhang I: Vergleichstabellen Betriebszählungen Schweiz	45
Anhang II: Forschungsübersicht 2003	48
Anhang III: Satzung des KMU-HSG	51

## KMU: Einige Zahlen und Fakten

Zwischen grossen Unternehmen einerseits und den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) als Forschungs- und Förderungsziel des KMU-HSG andererseits kann quantitativ oder qualitativ unterschieden werden. Charakteristische qualitative Kriterien der KMU sind:

- Prägung des Betriebes durch die Persönlichkeit des Unternehmers oder der Unternehmerin<sup>1</sup>
- Unternehmer als zugleich Eigenkapitalgeber, oberste Führungskraft und Risikoträger
- Persönliche Kontakte des Unternehmers zu den Mitarbeitenden
- Fähigkeit zur Erstellung von Leistungen nach Mass
- Strategische Erfolgsfaktoren in der gelebten Dienstleistungskompetenz aller Beschäftigten
- Familie des Unternehmers oft in die Unternehmung integriert
- Flache Linien-Organisation mit wenigen Hierarchiestufen
- Begrenzter Formalisierungsgrad.

Dominierendes *quantitatives* Merkmal ist in den meisten nationalen wie internationalen Statistiken die Beschäftigtenzahl. Bei der Beurteilung von Förderungswürdigkeit etwa oder bei Vorschriften für die Rechnungslegung werden meist noch weitere Kriterien zur Grösseneinteilung herangezogen, in der Regel Umsatz- und Bilanzzahlen. Die EU-Kommission beispielsweise verwendet bei ihrer neuen KMU-Definition<sup>2</sup> wiederum eine Kombination mehrerer Kriterien (Neudefinition in Normalschrift, *alte Definition*<sup>3</sup> *kursiv in eckigen Klammern*):

«Mitarbeiterzahlen und finanzielle Schwellenwerte zur Definition der Unternehmensklassen

(1) Die Grössenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 [250] Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 [40] Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 [27] Mio. EUR beläuft.

(2) Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein kleines Unternehmen als ein Unternehmen definiert, das weniger als 50 Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz 10 [Umsatz 7 Mio./Bilanzsumme 5 Mio.] Mio. EUR nicht übersteigt.

(3) Innerhalb der Kategorie der KMU wird ein Kleinstunternehmen als ein Unternehmen definiert, das weniger als 10 [10] Personen beschäftigt und dessen Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz 2 Mio. EUR [keine Umsatz- bzw. Bilanzobergrenze in der alten Definition] nicht überschreitet.»<sup>4</sup>

Unternehmenskategorie	Anzahl Beschäftigte	Umsatz oder Bilanzsumme
mittelgross	< 250	< 50 Mio.      < 43 Mio.
klein	< 50	< 10 Mio.      < 10 Mio.
kleinst	< 10	< 2 Mio.      < 2 Mio.

Neue EU-Definition für KMU

<sup>1</sup> In den folgenden Ausführungen verwenden wir oft die männliche Form und meinen damit immer auch die weibliche Formulierung.

<sup>2</sup> Empfehlung 2003/361/EG vom 6. Mai 2003, insbes. Artikel 2, ersetzt Empfehlung vom 6. Mai ab 1. Januar 2005

<sup>3</sup> Empfehlung 96/280/EG vom 3. April 1996

<sup>4</sup> Artikel 2 der EU-Definition ist etwas unscharf formuliert. Im ersten Abschnitt könnte der Eindruck entstehen, dass «KMU» die Gruppe der Kleinstunternehmen nicht beinhaltet, im Abschnitt drei ist es umgekehrt. Hier wird von der Definition ausgegangen, dass die Kleinstunternehmen eine Untergruppe der KMU sind.

Bei der quantitativen Abgrenzung der KMU setzt sich die Grenze von 250 Beschäftigten durch. Aber wie man ihre Abgrenzung auch immer vornimmt, die Schweizer Volkswirtschaft wird von den Klein- und Mittelunternehmungen geprägt: Fast alle der etwas mehr als 300'000 Unternehmungen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeiter (im Durchschnitt 7 Mitarbeiter pro Unternehmung in der Gruppe der KMU). Die Zahlen haben sich im Zeitablauf wie folgt entwickelt<sup>5</sup>:

## KMU in der Schweiz

### Unternehmungen Schweiz nach Grössenklassen

Jahr	Grössenklasse (Beschäftigte) in %				Total	
	< 10	10–49	50–249	> 250	%	Absolut
2001	87,8	10,0	1,8	0,3	100	309'228
1998	88,1	9,8	1,8	0,3	100	303'732
1995	86,9	10,9	2,0	0,3	100	288'171
1991	85,6	11,8	2,2	0,4	100	280'912
1985	84,9	12,4	2,3	0,4	100	241'540

Quelle: Bundesamt für Statistik: Betriebszählungen 1985 bis 2001 (privatrechtliche Unternehmen, Aufteilung der Grössenklassen nach Vollzeitäquivalenten), Bern 2002

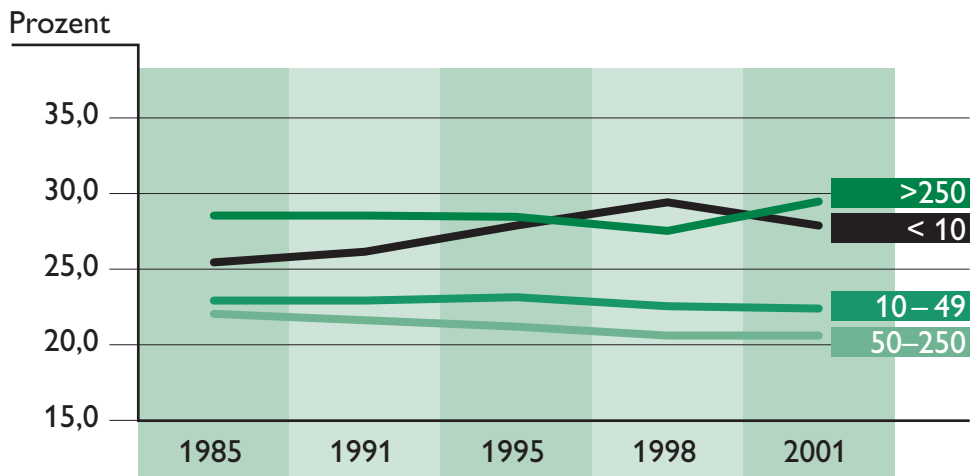
### Beschäftigte (Vollzeit und Teilzeit) Schweiz nach Grösse ihrer Unternehmungen

Jahr	Grössenklasse (Beschäftigte) in %				Total	
	< 10	10–49	50–249	> 250	%	Absolut
2001	27,6	22,5	20,5	29,4	100	3'085'994
1998	29,1	23,1	20,5	27,3	100	2'875'155
1995	27,8	23,8	21,0	27,4	100	2'900'395
1991	26,0	23,6	21,6	28,8	100	3'120'070
1985	25,7	23,6	22,1	28,7	100	2'738'121

Quelle: wie Tabelle oben

Grafisch zeigt sich die Verteilung der vier Grössenklassen in der folgenden Abbildung.

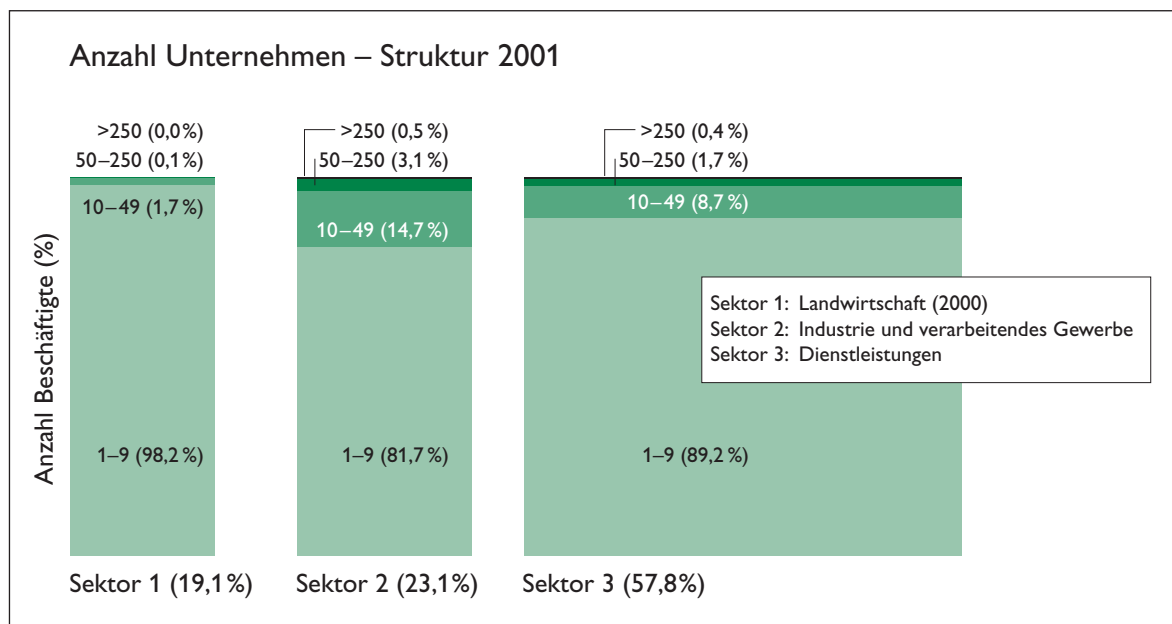
<sup>5</sup> Weitere Daten zu Bestand und Entwicklung der KMU finden sich in: Habersaat, M./Schoenenberger, A./Weber, W.: Die KMU in der Schweiz und in Europa, Bern 2001, s. auch Download auf [www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

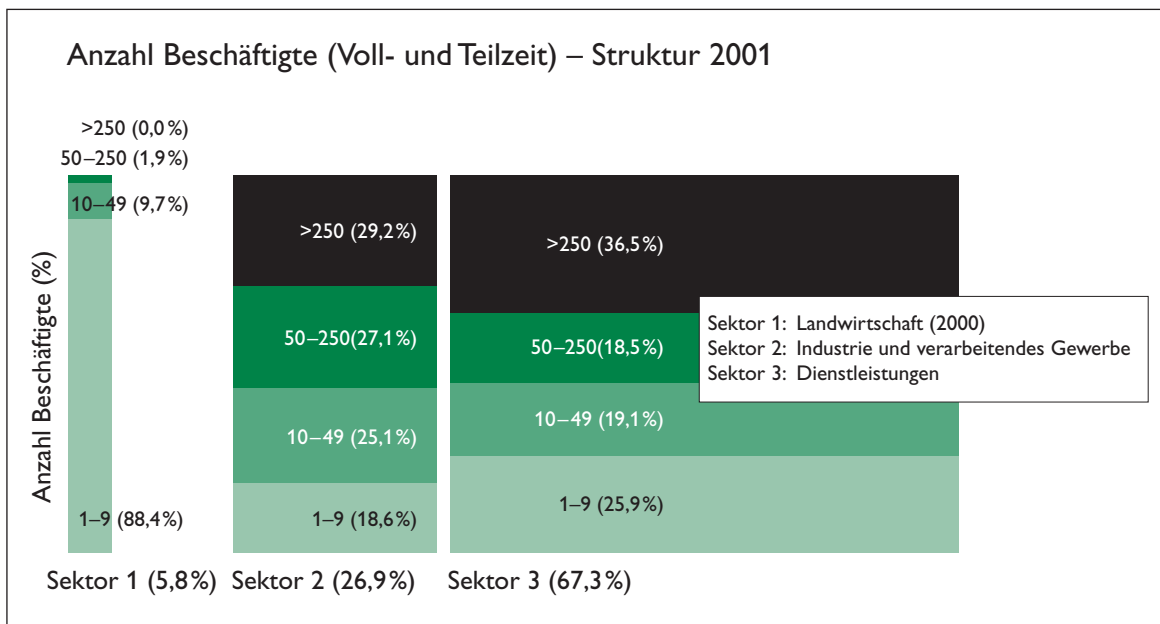


Während den Neunzigerjahren haben die Kleinunternehmen die Grossunternehmen mit ihrem Anteil an Beschäftigten überholt, während seit der vorletzten Betriebszählung 1998 die Grossunternehmen wieder aufgeholt haben. Zu bemerken dabei ist natürlich, dass die Gruppe der KMU zusammen (Kleinunternehmen, Kleinunternehmen und Mittelunternehmen) mit etwa 70 % der Beschäftigung die «Grossen» weiterhin übertrifft.

Die ausführlichen Tabellen zu den Betriebszählungen 1985, 1998, 1991, 1995, 1998 und 2001 finden sich am Schluss dieses Jahresberichtes.

Grafisch lässt sich die Wirtschaftsstruktur der Schweiz im Hinblick auf den ersten, den zweiten und den dritten Sektor folgendermassen darstellen:





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	%
2003	31'085	7,8	22'405	5,6	+ 8'680	2,2
2002	30'017	7,7	20'792	5,3	+ 9'225	2,4
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 (ohne Genossenschaften). Quellen: bis 1995 Schweiz. Handelsamtsblatt, ab 1995 Creditreform und eigene Berechnungen. Die Statistiken über die Betriebszählungen können nicht eins zu eins mit den Gründungen und Schliessungen von Firmen verglichen werden.

## KMU im Ländervergleich

Die Bedeutung der KMU in der Schweiz ist keineswegs ein Sonderfall; in vielen anderen Ländern kommt ihnen zahlenmässig ein ähnliches Gewicht zu.

### Unternehmungen verschiedener Länder nach Grössenklassen

Land	Grössenklasse (Beschäftigte) in %					Total	
	< 10	10–49	50–249	249–499	> 500	%	Absolut in Mio
Deutschland (2000)	88,1	10,2	1,3	0,4		100	3,5
Frankreich (2000)	93,1	5,7	1,0	0,2		100	2,5
Grossbritannien (2000)	94,6	4,5	0,7	0,2		100	3,5
Italien (2000)	95,5	4,1	0,4	0,1		100	4,1
Japan (2001)	99,7			0,3		100	4,7
Österreich (2000)	86,2	11,4	2,0	0,4		100	0,2
Schweiz (2001)	87,8	10,0	1,8	0,3		100	0,3
USA* I (2000)	78,2	20,0	1,5	0,3		100	5,6
USA* II (2000)	94,4	5,1	0,4	0,1		100	22,2

Quellen: Bundesamt für Statistik, Betriebszählung 2001, Bern 2002; EIM Data Warehouse, Zoetermeer 2003 (unveröffentlicht); U.S. Census Bureau, www.census.gov, Januar 2004 (\*Variante I ohne die ca. 16,5 Mio. «Nonemployers», Variante II mit 16,2 Mio. «Nonemployers» [eigene Berechnungen]); Japan Small Business Research Institute: White Paper on SMEs in Japan, Tokyo 2003.

### Beschäftigte verschiedener Länder nach Grösse ihrer Unternehmungen

Land	Grössenklasse (Beschäftigte) in %					Total	
	< 10	10–49	50–249	249–499	> 500	%	Absolut in Mio
Deutschland (2000)	28,5	20,3	11,1	40,2		100	29,9
Frankreich (2000)	33,9	18,7	14,2	33,1		100	17,4
Grossbritannien (2000)	29,3	14,2	11,8	44,7		100	21,3
Italien (2000)	48,2	21,1	11,0	19,7		100	14,3
Japan I (2001)	79,9			20,1		100	54,7
Japan II (2001)	70,2			29,8		100	42,7
Österreich (2000)	24,0	21,8	19,6	34,5		100	2,3
Schweiz (2001)	27,6	22,5	20,5	29,4		100	3,1
USA* I (2000)	10,8	25,0	14,3	49,9		100	114,1
USA* II (2000)	22,1	21,9	12,5	43,6		100	126,9

Quellen: siehe vorige Tabelle, Japan I und Japan II nach unterschiedlichen Definitionen.



## Namensänderung: Aus IGW-HSG wird KMU-HSG

Panta rhei – alles fließt, alles ist in Bewegung. So sind denn neben der grossen Zahl von Aktivitäten in Forschung, Lehre und Praxisförderung unseres Institutes auch zwei bedeutende Neuerungen nennenswert:

Unser Institut heisst neu *KMU-Institut*, genauer «Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen» (KMU-HSG) – und wir werden ein neues Domizil erhalten und zügeln auf den Campus der Universität St.Gallen.

### KMU-HSG, das KMU-Institut der Schweiz

Am 17. Mai des Berichtsjahres hat die Regierung des Kantons St.Gallen der Namensänderung von «Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St.Gallen» (IGW-HSG) zu «Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen» (KMU-HSG) zugestimmt.

Damit wird der effektiven Ausrichtung des Instituts auf die KMU Rechnung getragen, wobei das «Gewerbe» nach wie vor zur bedeutenden Zielgruppe des Instituts zählt. Mit «KMU» im Namen sind aber auch all jene Unternehmen angesprochen, die wir schon heute erforschen und betreuen, sich aber nicht als «Gewerbe» bezeichnen würden, wie beispielsweise KMU im Dienstleistungssektor. Der neue Name drückt zudem die sehr nahe Verbindung zum «Intensivstudium KMU» aus, welches bekanntlich vom KMU-Institut durchgeführt wird. Die personelle Vernetzung der Direktion und die Verwendung desselben Namens Kürzels unterstreicht diese Verbundenheit zwischen KMU-Institut und Intensivstudium.

Die Universität hat die Institute aufgerufen, ihre Satzungen an die Standardsatzungen für Institute an der HSG anzupassen. Der Beschluss zur Namensänderung und zur Änderung der Satzung erfolgte in der Frühjahrssitzung des Geschäftsleitenden Ausschusses (GLA) und ging dann den Instanzenweg bis zur Regierung des Kantons St.Gallen. **Die neue Satzung des Instituts ist im Anhang 3 abgedruckt.**

### Neues Domizil des KMU-Instituts

Das KMU-HSG zügelte am 18. März 2004 in neue Büros direkt neben dem Universitätsgebäude. Im Sinne der Vermeidung von unnötiger Verwirrung und Kosten wurde deshalb gleichzeitig mit der operativen Namensänderung der Adresswechsel durchgeführt. Post und Telefon wird noch bis zum Zügeltermin an die alte Adresse umgeleitet.

Die neue Adresse des KMU-Instituts ist:

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen  
an der Universität St.Gallen (KMU-HSG)

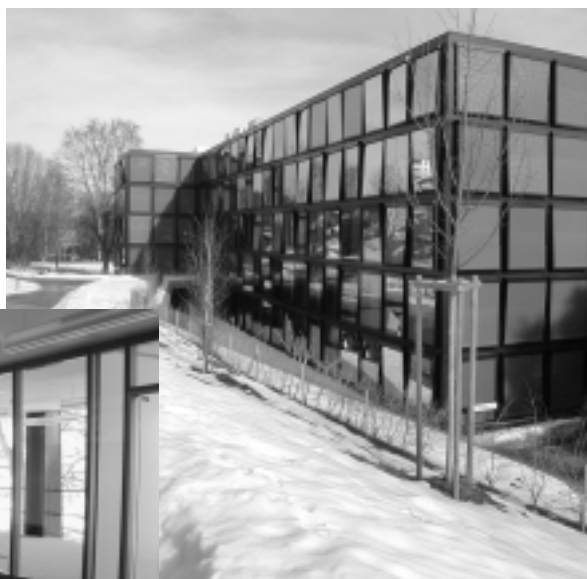
Dufourstrasse 40a

CH-9000 St.Gallen

Telefon +41 (0)71 224 71 00

Fax +41 (0)71 224 71 01

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



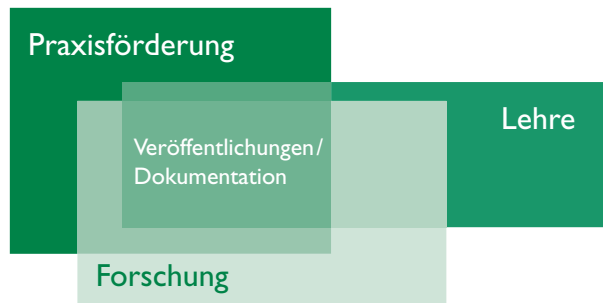
## Tätigkeitsgebiete des KMU-HSG



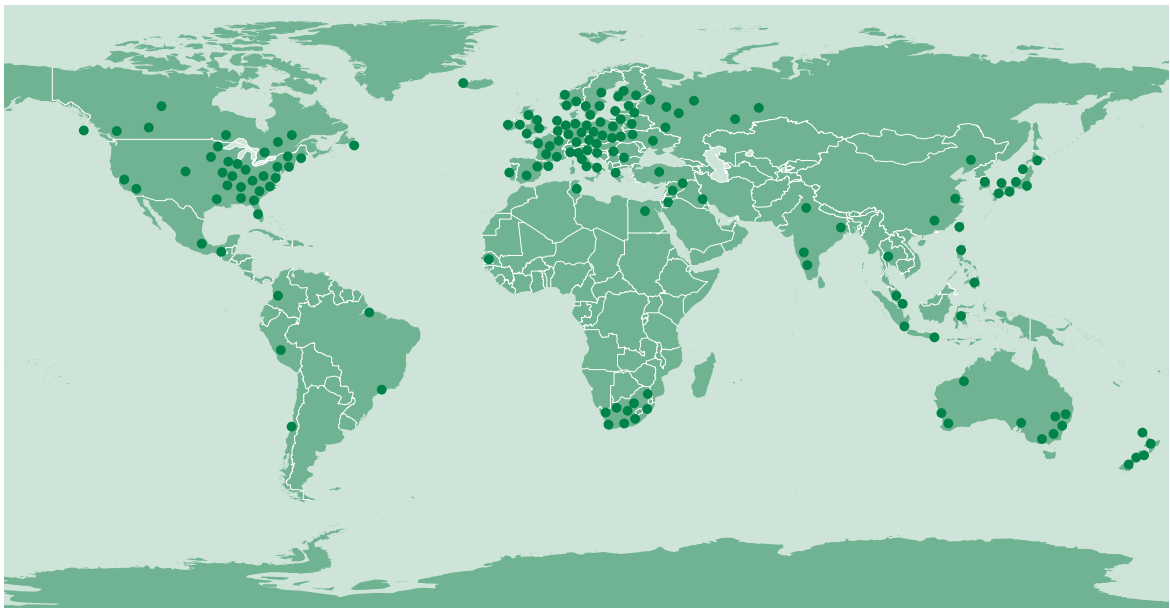
Urs Fueglistaller

«KMU-HSG, KMU-Institut: ich freue mich über den Namenswechsel. Er trägt der effektiven Ausrichtung unserer Tätigkeiten voll Rechnung. Dabei ist das «Gewerbe» als ein zentraler Teil der KMU nach wie vor eine wichtige Bezugsgruppe.»

Die folgenden Seiten zeigen, was in den einzelnen Bereichen Forschung, in der Praxisförderung und in der Lehre im Jahr 2003 geleistet wurde. Dabei ist es natürlich, dass nicht gar alle Tätigkeiten aufgeführt sein können.



Unter anderem in der Forschung bestehen zahlreiche internationale Kontakte. Dies sei mit einer Grafik dokumentiert. Die effektive Anzahl internationaler Kontakte steigt durch die auch im Institut spürbare Zunahme der Vernetzung kontinuierlich.



# Lehre/Universität

## Vertiefungsgebiet KMU

Das Vertiefungsgebiet KMU ist in seine letzte Runde gegangen. Im WS 02/03 konnten sich zum letzten Mal Studierende für die KMU-spezifische Ausbildung anmelden. Es ist das grosse Ziel, auch die letzte Durchführung lehrintensiv, abwechslungsreich und spannend zu gestalten, was sich in der Vielfaltigkeit der Themen sowie der Vielzahl von Praxisbezügen im Rahmen von Gastreferaten oder Exkursionen zeigt. Gastreferenten waren:

- Dr. **Hubertus Schmid** von der IHK Ostschweiz («Regionale Entwicklung von KMU»)
- **Bettina Plattner-Gerber**, Hotel Castel, Zuoz («Entwicklung von Vision und Strategie»)
- Dr. **Anja Hochberg**, Credit Suisse, Zürich («KMU in einem globalisierten Umfeld»)
- **Roland Tschudin**, eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum, Bern («Urheber-, Marken- und Patentschutz und KMU»)
- Dr. **Eduard Straub**, Fabrel Lotos, Zürich («Unternehmensnachfolge – Sicht eines Finanzinvestors»)
- NR **Peter Kofmel**, BDO Visura Solothurn («Der Verwaltungsrat in KMU – Rolle, Rechte, Pflichten»)
- Dr. **Ulrich Aschoff** und **Christian Bartsch**, UBS AG, Zürich («Leadership Development»)
- Dr. **Hans-Dietrich Reckhaus**, Recozit GmbH, Bielefeld («Turnaround Strategie bei Recozit»)
- **Jörg Zimmermann**, BDO Visura, Solothurn («Sanierungsmassnahmen bei KMU – ein Fallbeispiel»)
- **Martin Strub** u. **Johannes Fark**, KPMG Schweiz, Zürich («Kredit-Rating durch Banken in der Schweiz»)

In einer ersten Exkursion (5. Semester im WS 02/03) wurde mit einer Gruppe Studierenden das Unternehmen Optiprint AG in Berneck besucht. Die beiden Unternehmer Hans-Jörg und Kurt Etter gaben einen Einblick in ihr Schaffen, ihre aktuellen Problemstellungen und standen für angeregte Diskussionen zur Verfügung. Ein weiterer Höhepunkt war der Besuch bei Nicolas G. Hayek in Biel (6. Semester im SS 03). Nach dem Besuch im Omega-Museum und einem Mittagessen hatten die Studierenden die Möglichkeit, mit Herrn Hayek persönlich intensiv über Unternehmertum, unternehmerische Verantwortung sowie sein Lebenswerk zu diskutieren. Der Dank gilt an dieser Stelle den Referenten und vor allem den Unternehmern, welche ihre wertvolle Zeit für den Dialog mit unseren Studierenden einsetzten.

In der Vorlesung «Unternehmensgründung» (Prof. Dr. Christoph Müller, Stiftungslehrstuhl «Entrepreneurship» an der Universität Stuttgart-Hohenheim) im 7. Semester werden die Grundlagen und Fragestellungen vermittelt, welche es bei einer Unternehmensgründung zu berücksichtigen gilt. Das darin erworbene Wissen wird im 8. Semester vertieft, wobei die Studierenden selber einen Business Plan erstellen und vor einer professionellen Jury verteidigen müssen. Als Gastreferenten und Jurymitglieder durften folgende Damen und Herren begrüsst werden:

- **Markus Glauser**, Head Corporate Finance ZKB
- Dr. oec. HSG **Daniel C. Heine**, Partner und Mitgründer, The May Group Inc.

Die zweite Veranstaltung im 8. Semester heisst «Integrationsseminar KMU». In kleinen Gruppen konnten die Studierenden verschiedenste Unternehmensfragen angehen und für die Unternehmer konkrete Lösungsansätze ausarbeiten, konkret in der Zusammenarbeit mit den folgenden Personen/ Unternehmen:

- **Marcel Ferrier**, Marcel Ferrier Architekten, St.Gallen
- **Jörg Lembachner**, Birchmeier Sprühtechnik, Stetten
- **Roland Bigler**, CodX Software AG, Rotkreuz
- **Dr. Andreas Grimm**, Karr Dental, Horgen
- **Christoph Pfenninger**, Kiesel Girsberger Bau AG, Winterthur
- **Philipp Keller**, Klinik im Schachen, Aarau
- **Andreas Koch**, Koch Mikrosysteme AG, Winterthur
- **Jürg Martin**, MSM Group, Winterthur
- **Hans-Georg Vogel**, Vogel Szenenmarketing, Zürich
- **Marc Werren**, Werren AG, Interlaken

Neben den eigens angebotenen Kernveranstaltungen wird das Vertiefungsgebiet verdankenswerterweise mit Veranstaltungen von Partnerinstituten ergänzt. Dabei wurden folgende Veranstaltungen abgehalten:

- Controlling I (Prof. Dr. **Reiner Fickert**)
- Controlling für KMU I + II (Prof. Dr. **Andreas Grüner**)
- Komplexe Marketingprojekte I (Prof. Dr. **Torsten Tomczak** und Prof. Dr. **Thomas Rudolph**)
- Strategisches und internationales Marketing (Prof. Dr. **Christian Belz**)



Frank Halter

«Auch 2003 hat uns das Thema Bankenrating sehr beschäftigt. Ich glaube allerdings, dass sich der «Hype» rund um das Thema langsam legen könnte; die Banken sind sich des Transparenzproblems bewusst und die KMU lernen mehr und mehr, aus dem Rating das Beste zu machen.»

## Studienreise

Die diesjährige Studienreise führte die Studierenden der Vertiefungsrichtung KMU am 6. Mai an den Stiftungslehrstuhl für Unternehmensgründung von Herrn Prof. Dr. Christoph Müller an die Universität Stuttgart-Hohenheim. Der Ausflug beinhaltete eine Besichtigung des Schlosses und der Gartenanlagen, sowie eine Besichtigung der Putzmeister AG, einem «Hidden Champion» im Bereich der Betonspritzpumpen. Abgeschlossen wurde der Ausflug mit einer Podiumsdiskussion zum Thema «Licht im Dickicht» mit dem Untertitel «Unternehmerische Wege in Zeiten der Erstarrung», an der unter anderem auch der Mitgründer und CEO von GetAbstract, Thomas von Bergen teilnahm.

## Integration durch Managementprojekte II unter dem Motto: Experimentalforschung

Im 8. Semester müssen alle Studierenden der betriebswirtschaftlichen Abteilung ein Integrationsseminar absolvieren. Prof. Dr. Urs Fueglistaller nutzte die Gunst der Stunde und hat mit einer Gruppe von Studierenden acht Feldexperimente durchgeführt. Die Veranstaltung hatte den Titel «Der Einfluss des unterschiedlichen Verhaltens des Kunden auf die Qualität der erfahrenen Dienstleistung des Anbieters». Die Studierenden wurden dabei eingeladen, eine Untersuchungssituation selber vorzubereiten und im Anschluss entsprechend zu überprüfen. Neben dem hohen Lerntransfer und Unterhaltungswert der Experimente konnte beispielsweise nachgewiesen werden, dass in Dienstleistungsunternehmen, die sich im hohen Preissegment bewegen, die Kleidung des Kunden oder dessen Verhalten einen Einfluss auf die Schnelligkeit der Bedienung oder Freundlichkeit hat.

## Wahlblock 1 – internes Unternehmertum

Die Studierenden der HSG können neben den Pflichtfächern auf der Lizentiatsstufe pro Studienjahr einen Wahlblock belegen. Im letzten Wintersemester 2002/03 und im Sommersemester 2003 führte Prof. Dr. Thierry Volery zusammen mit Herrn Prof. Dr. Martin Hilb den Wahlblock «Internes Unternehmertum» durch.

## Diplomarbeiten

Alle an der HSG Studierenden verfassen gegen Ende ihrer Studienzeit eine Diplomarbeit. Während dem Geschäftsjahr 2003 wurden folgende Arbeiten am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen geschrieben:

Name	Thema
Fabian Bühler	Die Bürgschaftsproblematik bei der Projektfinanzierung von KMU
Simon Corazza	Zugang zu neuen Kundensegmenten – eine kritische Auseinandersetzung anhand eines Fallbeispiels
Nicolas Cramer	Controlling von Kooperationsprojekten – state of the art und Perspektiven im KMU-Bereich
Patrick Deucher	Erfassen von Kundenbedürfnissen in der KMU-Hotellerie
Urs Eugster	Rolle, Pflichten und Rechte des Verwaltungsrates in familiengeführten Klein- und Mittelunternehmen (KMU)
Reto Greber	Das Konzept der virtuellen Unternehmung für KMU: Grenzen und Möglichkeiten an Hand eines Fallbeispiels aus der Schreinereibranche

## Diplomarbeiten (Fortsetzung)

Name	Thema
Florian Hotz	Weiterbildungsmarketing: das Fallbeispiel des Intensivstudiums KMU an der HSG
Martina Inderbitzin	Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung von Mitarbeitenden zu MitunternehmerInnen in KMU in der Schweiz
Astrid Kern	Umweltbewusstsein von KMU: ein Fallbeispiel aus der Molkereibranche
Kai Lorch	Kooperation als strategische Option für KMU in sich konzentrierenden Branchen? Das Beispiel des Brauereiwesens.
Peter Marti	Corporate Governance in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – ein Soll-Ist-Vergleich in der Region Ostschweiz
Reto Mittler	Der Nutzen der Erlebniskarte Bodensee für den Sonderfall Schaffhausen.
Thomas Neff	Erfolgsfaktoren von Privatkliniken gegenüber öffentlichen Spitälern: Dargestellt an einem Fallbeispiel
Christian Osvald	Strategische Marketingplanung in jungen Unternehmen: Theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde
Marcin Paszkowski	Produktionsverlagerung in europäische Niedriglohnländer, dargestellt anhand der Möbelindustrie
Thomas Rüegge	Der Spitzensportler als Unternehmen im Kontext des neuen St. Galler Management-Modells
Ophélie Sandoz	La communication de crise: Le cas des produits défectueux
Alex Schnyder	Besonderheiten von Employability in der Schweizer Baubranche
Nicole Sprecher	Effizienz und Effektivität der Wirtschaftsförderung für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – Erfolgskontrolle anhand eines Fallbeispiels.

## Unterstützung in der Lehre

Das Vertiefungsgebiet KMU wurde von zwei Institutionen finanziell unterstützt. Dies ermöglichte uns nochmals, die Vorlesungsunterlagen zum halben Preis abzugeben und Veranstaltungen und Exkursionen zu finanzieren. Wir bedanken uns in diesem Zusammenhang für die Unterstützung der Firmen und Herren:

- BDO Visura – Herrn **Werner Schiesser**, Dipl. Wirtschaftsprüfer, Mitglied der Geschäftsleitung
- Fabrel Lotos – Herrn Dr. **Eduard Straub**, Partner

## Neukonzeption Lehre an der Universität St. Gallen

Auf der Bachelorstufe bietet das KMU-HSG seit dem Wintersemester 2002/03 das Wahlfach «Start-up und Gründerkompetenz» an, das allen «Majors» offen steht. Das Wahlfach ist in einen Vorlesungs- und in einen Seminarteil gegliedert. Die Vorlesung wurde von Prof. Dr. Thierry Volery in englischer und das Seminar von Prof. Dr. Urs Fueglistaller in deutscher Sprache gehalten. Das Ziel des Wahlfaches ist es, die Studierenden zu befähigen, ein eigenes Unternehmen zu gründen.

Nur wenige Karriereoptionen ermöglichen ein so enormes Potential für die Selbstverwirklichung und Verdienstmöglichkeiten wie die Gründung oder der Betrieb eines eigenen Unternehmens. Den Studierenden auf der Bachelorstufe sollen im Wahlfach «Start-up und Gründerkompetenz» die dazu nötigen Kompetenzen vermittelt werden, um optimal auf diese Herausforderung vorbereitet zu sein. Der Vorlesungsteil beinhaltete auch eine Reihe von Gastvorträgen, um den Studierenden einen Einblick in die Unternehmerpraxis zu ermöglichen. Im Berichtsjahr konnten so folgende Gastreferenten gewonnen werden:

- Dr. **Silvio Bonaccio**, ETH Transferstelle, Zürich («Feasibility analysis and project validation»)
- **Benoît Dreyer**, Gründer und Partner, Cinémagination, («Starting from scratch»)
- **Christine Schneider**, Former CFO, Schaerer Medical («Buying an existing business venture»)
- Dr. **Torsten Petersen**, Founder and Director, Säntis Investment AG («Financing new business ventures»)
- **Thomas Kade**, Managing Partner, OBT AG («Legal issues and business structures»)
- Mr **Johannes Schmohl**, Partner, CapitalSystème («Growth, development, and exit strategies»)

Im Seminarteil sollen die Studierenden einen möglichst realen Business Plan erstellen, der vor einer professionellen Jury, bestehend aus Venture Capitalist, Bankenvertretern und Unternehmern, verteidigt werden muss. Im Berichtsjahr wurden bei der Schlussveranstaltung des Seminars zur Unternehmungsgründung die definitiven Business Pläne vor einer professionellen Jury, bestehend aus Vertretern von START (Michael Rottmann, Chairman), B-to-V (Philip Schnedler, CFO), The May Group (Dr. Daniel Heine, Partner) und dem KMU-HSG (Prof. Dr. Urs Fueglistaller und Martina L. Jakl, lic.oec. HSG) präsentiert und im Anschluss durch diese auch bewertet. Die besten Business Pläne wurden nach dem Votum der Jury prämiert. Als Gastredner konnte Dr. Rolf Dobelli, Founder and Chairman von GetAbstract gewonnen werden.

## Forschung/Internationale Zusammenarbeit



Thierry Volery

«Nach zwei Jahren in St.Gallen und nach all den Jahren im Ausland kann ich bestätigen: Es braucht für unseren Beruf beides, eine nahe Heimat und den internationalen Kontakt. Hoffentlich bekommen das auch meine beiden Töchter mit [eine davon ist in St. Gallen geboren, Anm. der Red.]. Sie werden wohl schon bald besser Schweizerdeutsch reden können als ich.»

Im Berichtsjahr ist eine Reihe von Forschungsvorhaben durchgeführt/abgeschlossen worden, von denen hier einige vorgestellt werden.

Die Forschungsschwerpunkte bleiben dabei beim Grundfokus «KMU».

Derzeitige KMU-HSG-Forschungsschwerpunkte:

- Dienstleistungen und Dienstleistungskompetenz
- Dienstleistungsmanagement in KMU
- Entrepreneurship
- Familienunternehmen
- Management-Kompetenz in KMU
- Strategisches Management in KMU
- Konfliktkompetenz
- Verhältnis Grossunternehmen und KMU
- Unternehmensnetzwerke
- Wertschöpfung durch Unternehmertum und KMU
- Finanzierung von KMU
- Regulierung / Deregulierung
- Internationalisierung
- Aus- und Weiterbildung

### Forschungssemester für Urs Fueglistaller

Urs Fueglistaller hat im Wintersemester 03/04 ein Forschungssemester an der University of Otago, Dunedin, Neuseeland, im Bereich «Entrepreneurship and Small Business» angetreten.



## Dissertationen im Institut

- Buchhandel in der Schweiz: Empirisch-deskriptive Analyse der Marktstruktur und Entwicklung strategischer Optionen (Rusch/Pleitner/Fueglistaller) 2003 abgeschlossen
- Konfliktkompetenz des Unternehmers in Familienunternehmen (Halter/Fueglistaller)
- Geschäftsmodelle und Dienstleistungen regionaler Medienanbieter (Hilby/Fueglistaller)
- Etablierung der Dienstleistungskompetenz in KMU (Lorenz/Fueglistaller)
- Bewertungsmodelle im Bereich der Corporate Finance von Dienstleistungs-KMU (Zellweger/Fueglistaller)
- Desinvestitionsstrategien deutscher Venture Capital Gesellschaften (Fuge/Pleitner)
- Determinanten des zwischenbetrieblichen Kooperationsverhaltens: eine länder- und branchenübergreifene Paneluntersuchung (Hartl/Stier/Pleitner) 2003 abgeschlossen

## Dissertationen an den Lehrstühlen

- Mittelständische Unternehmen als Kunden (Biermann/Fueglistaller)
- Die Bewertungsproblematik von dienstleistungsorientierten KMU der Unternehmensgründer an die zweite Generation (Bösch/Fueglistaller)
- Investor Relations in Private-Equity-Partnerships (Hagenmüller/Fueglistaller)
- Promoting Entrepreneurship and Small Business in Russia – Strategy formulation for sustainable competitive advantage (Huk/Fueglistaller)
- Mittlere Unternehmen, insbesondere Familienunternehmen, und Private Equity (Kranz/Fueglistaller)
- Business Angels in der Schweiz (Quaderer/Fueglistaller)
- Strategieabwesenheit (Sablone/Fueglistaller)
- Internationalisierungsprozesse von Marken und KMU (Schubiger/Fueglistaller)
- Erfolgsdeterminante bei der Bewertung von Unternehmensgründungen und Jungunternehmen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (Zupan/Fueglistaller)
- Einsatz des Internets im Rahmen der Kapitalbeschaffung von KMU. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung von Internet-Emmissionen in den USA und deren Anwendbarkeit für KMU in der Schweiz und Deutschland (Albani/Pleitner)
- Managementunterstützung durch Venture Capital Gesellschaften (Brinkrolf/Pleitner)
- Schweizer KMU im e-Business: theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen ausgewählter Pionierunternehmen im Vertrieb (Hartmann/Pleitner) 2003 abgeschlossen
- Evaluating Market Attractiveness – a New Venture Perspective (Spohn/Pleitner)
- Start-up processes in innovative small scale industries: Evidence from selected Peruvian firms (Centeno/Volery)
- Specifics of value based management in small and medium sized enterprises (Khadjavi/Volery)
- Effectiveness of pedagogical tools in entrepreneurship education (Müller/Volery)
- Unternehmensfinanzierung in der Spätphase des Wachstums (Schmohl/Volery)
- Entwicklung und Wachstum von KMU (Schneider/Volery)

## Observatory of European SMEs

Im Berichtsjahr wurden die institutsseitigen Arbeiten für das achte «Observatory of European SMEs» (Beobachtungsnetz der europäischen KMU) weitgehend abgeschlossen. Das geschah in einem Netzwerk von Forschern aus allen Ländern der EU (15 Länder), dem EWR (Norwegen, Island, Liechtenstein) und der Schweiz. Zusammen werden diese 19 Länder in den Berichten als «Europe 19» bezeichnet. Das KMU-HSG vertritt seit 1995 – als einziges der beteiligten Institute – gleich zwei Länder, nämlich die Schweiz (im Auftrag des seco und in Zusammenarbeit in der Arbeitsgemeinschaft «Observa» mit Eco'Diagnostic Genf) und das Fürstentum Liechtenstein.

Das Netzwerk wurde im Berichtsjahr erweitert um 13 Länder, bestehend aus den EU-Beitritts- und Kandidatenländern. Damit ist Europa im Netzwerk noch umfassender abgedeckt als bisher, was im KMU-Bereich sicher als einzigartig bezeichnet werden kann.

Die Partner im ENSR-Netzwerk, «European Network for SME Research»:

### «Europe 19»

Belgien	Research Centre for Entrepreneurship, EHSAL-K.U. Brussels
Dänemark	Danish Technological Institute (DTI), Copenhagen
Deutschland	Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn
Finnland	Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration, Turku
Frankreich	L' Association pour la Promotion et le Développement Industriel (APRODI), Paris
Griechenland	University of Piraeus Research Centre, Athen
Grossbritannien	Centre for Small and Medium-Sized Enterprises, University of Warwick, Coventry und Centre for European and International Consultancy, Leicester Business School, De Montfort Univesity, Leicester
Irland	The Economic and Social Research Institute (ESRI), Dublin
Island	Institute for Business Research, University of Iceland, Reykjavik
Italien	CREA «Furio Cicogna», Università Bocconi, Milano und Istituto Guglielmo Tagliacarne, Roma
Liechtenstein	Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG)
Luxemburg	Centre de Promotion et de Recherche de la Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg, Luxembourg
Niederlande	EIM Business & Policy Research, Zoetermeer
Norwegen	Agder Research Foundation, Kristiansand
Österreich	KMU Forschung Austria, Wien
Portugal	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAP-MEI), Lisbon
Schweden	Swedish Insitute for Growth Policy Studies (ITPS), Stockholm
Schweiz	Observa St. Gallen und Observa Genf (KMU-HSG, St. Gallen bzw. Eco' Diagnostic, Genf)
Spanien	Instituto Vasco de Estudios e Investigacion (IKEI), San Sebastian

2003 neu zum ENSR-Netzwerk hinzugekommene EU-Beitritts- und Kandidatenländer:

Bulgarien	Foundation for Entrepreneurship Development FED, Sofia
Estland	PRAXIS Center for Policy Studies, Tallinn
Lettland	Baltic International Centre for Economic Policy Studies, BICEPS, Riga
Litauen	Lithuanian Free Market Institute LFMI, Vilnius
Malta	Economic & Management Consultancy Services Ltd, Sliema
Polen	University of Lodz, Department of Entrepreneurship and Industrial Policy, Lodz
Rumänien	Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest and Bucharest Municipality, Bucharest
Slowakei	National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (NADSME), Bratislava
Slowenien	Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Maribor
Tschechien	Business Development Institute Ltd., in cooperation with the Business School Ostrava, Ostrava
Türkei	Sibaren (Systems Sciences Research Center), Industrial Engineering Department, Middle East Technical University, Ankara
Ungarn	Hungarian Academy of Sciences, Centre for Regional Studies, West Hungarian Research Institute, Győr
Zypern	Economarket Bureau of Economic and Market Research Ltd., Nicosia

Die vom Beobachtungsnetz erstellten Berichte basieren einerseits auf Forschungsrecherchen in den einzelnen Ländern zu vorgegebenen Themen, andererseits auf Umfragen bei mehr als 7'500 Unternehmungen in den besagten 19 Ländern.

Im Rahmen des achten «Observatory» wurden die folgenden Einzelberichte bearbeitet:

- Competence Development in SMEs (Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU), publiziert Ende 2003
- SMEs and Access to Finance (KMU und Zugang zur Finanzierung), publiziert Ende 2003
- SMEs in Europe 2003 (KMU in Europa 2003)
- Highlights from the 2003 Survey (Ergebnisse der Erhebung 2003)
- Internationalisation of SMEs (Internationalisierung von KMU)
- SMEs and Co-operation (KMU und Kooperationen)
- The Impact of EU Enlargement on European SMEs (Die Auswirkungen der EU Erweiterung auf europäische KMU)
- SMEs and the Liberalisation of Network Industries (KMU und die Liberalisierung netzgebundener Wirtschaftszweige)

Die Schlussberichte können als PDF-Files frei von den Internetseiten der Abteilung «Unternehmen» der Europäischen Kommission in deutsch, englisch und französisch bezogen werden unter [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm)

Zusätzlich zu den Berichten vom siebten Observatory wurde 2003 eine CD-ROM herausgegeben mit den Einzelergebnissen der Erhebung, bibliographischen Angaben zu allen Kapiteln und mit Adressen von Institutionen, die Informationen für den Bereich KMU vermitteln.

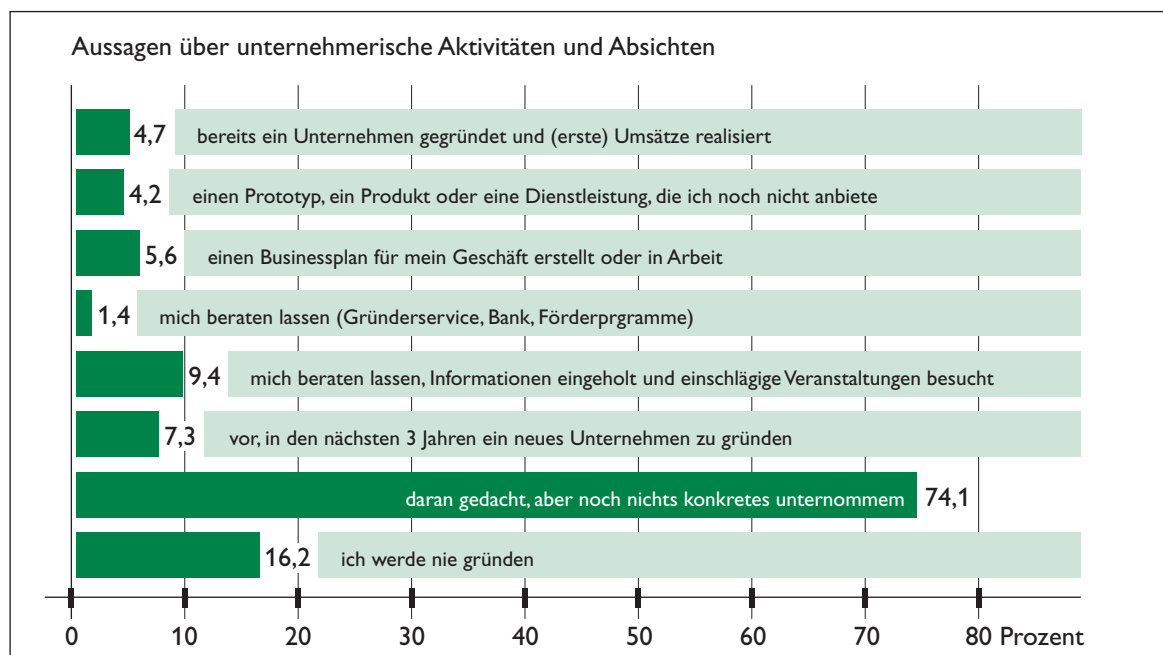
Auch diese ist im Internet frei verfügbar: [http://www.eim.nl/Observatory\\_Seven\\_and\\_Eight/start.htm](http://www.eim.nl/Observatory_Seven_and_Eight/start.htm)

## Swiss Survey

Die Studie «Swiss Survey on Collegiate Entrepreneurship 2003» ist das Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) und der studentischen Initiative START Studentenschaft der Universität St.Gallen (START). Das Ziel der Umfrage war es, ein aussagekräftiges Bild über die unternehmerische Stimmung und die Zukunftsplanung der Studierenden und Doktorierenden an der Universität St.Gallen zu erhalten. Dank der hohen Rücklaufquote von fast 50 Prozent (9,8 Prozent gemessen an der Zahl der immatrikulierten Studierenden an der Universität St.Gallen) können die Aussagen als repräsentativ bezeichnet werden.

Im ersten Teil der Erhebung wurden die Teilnehmenden aufgefordert, 35 Aussagen über ihre Erwartungen an das Berufsleben zu bewerten. Die Antworten fielen sehr homogen aus: Sehr wichtig war den Beteiligten, dass ihr Beruf eine Herausforderung darstellt, wobei hierunter auch zu verstehen ist, dass der angestrebte Job motivierend, spannend und interessant sein sollte und vielfältige Aufgaben bietet. Insgesamt wird aber auch der Arbeitsplatzsicherheit, den Karrieremöglichkeiten und der Selbstverwirklichung im Beruf eine wichtige Rolle beigemessen.

Im zweiten Teil wurden Fragen bezüglich den unternehmerischen Aktivitäten und Absichten der Studierenden gestellt. Die Studierenden zeigen sich ausgesprochen unternehmerisch. Knapp 5 Prozent geben an, bereits ein Unternehmen gegründet zu haben, über 80 Prozent aller Befragten haben an eine Unternehmensgründung gedacht und zum Teil erste Schritte dazu bereits unternommen. Lediglich 16,2 Prozent geben an, nie ein Unternehmen gründen zu wollen. Unter den Studierenden scheint offenbar ein hohes Potential von Unternehmerinnen und Unternehmern verborgen zu sein.

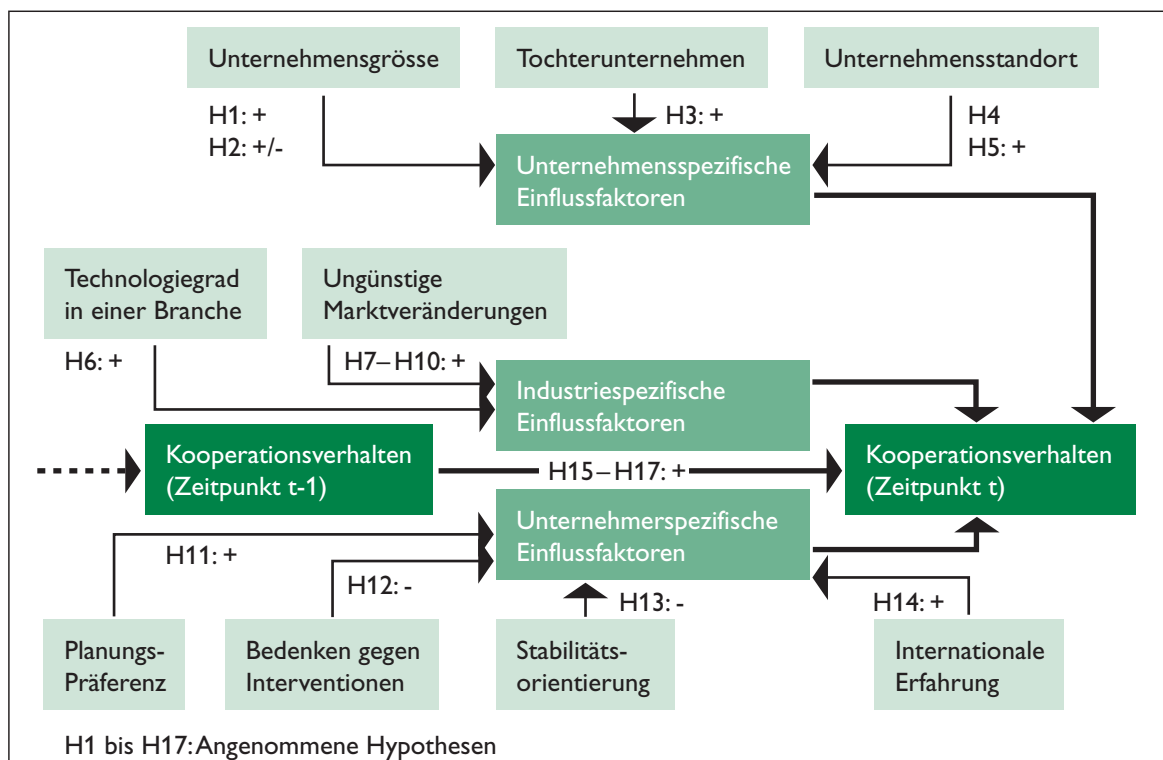


Zwischen dem Wunsch nach Selbständigkeit und dem Geschlecht konnte ein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Lediglich ein Viertel der Studentinnen bevorzugen die Selbständigkeit, gegenüber 46,7 Prozent der männlichen Studierenden. Ebenso konnte ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden zwischen dem Wunsch nach der beruflichen Selbständigkeit sowie dem Umstand, in einer Unternehmerfamilie aufgewachsen zu sein. Trotz des bemerkenswerten Gründungspotentials scheint das eigene Unternehmen für die Studierenden ein eher langfristiger Plan zu sein: Für die Mehrheit der Studierenden (81,6 Prozent), die an eine Gründung gedacht haben, kommt eine solche erst nach einigen Berufsjahren in Frage.

Die Studie kann kostenlos unter den Adressen [www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch) oder [www.startglobal.org](http://www.startglobal.org) bezogen werden.

## Interstratos

In der Forschergruppe Interstratos, aus der für acht Länder Ergebnisse von Längsschnitterhebungen zu zahlreichen Aspekten des Internationalisierungsverhaltens vorliegen, konnte eine vertiefende Einzelstudie abgeschlossen werden.<sup>6</sup> Sie gilt den Determinanten des zwischenbetrieblichen Kooperationsverhaltens. Dem longitudinalen Kooperationsmodell liegt die Annahme zugrunde, dass sowohl unternehmens- als auch branchen- und unternehmensspezifische Faktoren das Kooperationsverhalten von Unternehmen beeinflussen. Auch die Wirkung früherer zwischenbetrieblicher Allianzen auf das zukünftige Kooperationsverhalten ist in dem Modell berücksichtigt. Die Beschriftung an den Pfeilen gibt an, ob jeweils von einem negativen (-) oder positiven (+) Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft ausgegangen wird.



Eine Überprüfung der entsprechenden Hypothesen führt zu einem modifizierten Kooperationsmodell. Die wichtigsten Erkenntnisse sollen im Folgenden vorgestellt und als *Thesen* zum Kooperationsverhalten von Unternehmen verstanden werden:

- Die Untersuchungen haben bestätigt, dass der Unternehmensstandort, an dem ein Betrieb angesiedelt ist, einen grossen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft hat. Dieses Merkmal trägt insgesamt in grossem Masse zur Trennung der kooperierenden Unternehmen von den nicht-kooperierenden Unternehmen bei. Da es sich beim Unternehmensstandort um ein nominales Merkmal handelt, kann keine Wirkungsrichtung angegeben werden.
- Für den Unternehmensstandort Skandinavien hat eine differenzierte Betrachtung nach der Art der Kooperation, d.h., ob nationale oder internationale zwischenbetriebliche Allianzen eingegangen werden, zu erfolgen. So wirkt sich der Standort Skandinavien positiv auf die Bereitschaft aus, nationale Kooperationen einzugehen. Zudem zeichnen sich skandinavische Unternehmen dadurch aus, vergleichsweise seltener in internationale zwischenbetriebliche Allianzen involviert zu sein. Hier ist der Zusammenhang entsprechend negativ.

<sup>6</sup> Determinanten des zwischenbetrieblichen Kooperationsverhaltens: eine länder- und branchenübergreifende Paneluntersuchung, Diss. Hartl 2003

- Je ungünstiger die Veränderungen auf den Arbeitsmärkten von den Verantwortlichen in einem Unternehmen empfunden werden, desto geringer ist auch die Bereitschaft, die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit mit externen Unternehmen zu suchen.
- Dasselbe gilt auch für Beschaffungsmärkte, denn auch dort wirken sich ungünstige Veränderungen negativ auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass Kooperationen mit anderen Firmen eingegangen werden.
- Unternehmer, die sich durch eine starke Planungspräferenz kennzeichnen lassen, sind vergleichsweise häufiger in zwischenbetriebliche Allianzen involviert. Dieser positive Zusammenhang gilt aber nicht generell, sondern ausschliesslich für international orientierte Kooperationen.
- Entgegengesetzt dazu zeichnen sich stabilitätsorientierte Unternehmer in der Regel dadurch aus, von der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen Abstand zu nehmen, so dass von einem negativen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft auszugehen ist. Eine Ausnahme bilden jedoch Mittel- und Grossunternehmen, da sich dort eine stabilitätsorientierte Unternehmenspolitik in einer höheren Kooperationsbereitschaft niederschlägt.
- Hinsichtlich der internationalen Erfahrung des Unternehmers hat wiederum eine getrennte Bewertung nach der Art der Kooperation zu erfolgen. Während sich eine grosse internationale Erfahrung durchaus positiv auf international orientierte Kooperationen auswirkt, ist deren Einfluss auf nationale zwischenbetriebliche Allianzen hingegen negativ, also genau entgegengesetzt.
- Schliesslich liefert die Unternehmensvergangenheit hinsichtlich früherer Kooperationen einen grossen Beitrag, kooperierende von nicht-kooperierenden Unternehmen zu trennen. War eine Firma bereits im Vorjahr in zwischenbetriebliche Allianzen involviert, hat dies einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, auch im Folgejahr mit externen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Entsprechend werden nicht-kooperierende Firmen auch in Zukunft von dieser Möglichkeit nicht Gebrauch machen.

Dies gilt zum einen für das allgemeine Kooperationsverhalten und zum anderen insbesondere für folgende Kooperationsarten: Nationale Kooperationen → Nationale Kooperationen, Internationale Kooperationen → Internationale Kooperationen.

Ferner kann der Einfluss früherer nationaler zwischenbetrieblicher Allianzen auf die Bereitschaft, zukünftig international orientierte Kooperationen einzugehen, zumindest für Mikro- und Kleinunternehmen, Firmen in Low-Tech-Branchen und skandinavische Betriebe bestätigt werden.

## Entwicklung von Fallstudien für die universitäre Lehre und die Weiterbildung

Im angelsächsischen Raum ist die Lehre mit Fallstudien, also Beschreibungen realer Situationen, mit denen Entscheidungsträger aus der Praxis konfrontiert waren, bereits seit langem etabliert. Im deutschsprachigen Raum greift man seit einiger Zeit auch vermehrt auf diese Lehrform als Ergänzung zur klassischen Vorlesung zurück.

Auf Grund der langen Tradition existiert zwar ein reicher Fundus an englischsprachigen Fallstudien, die zumeist in den USA oder Grossbritannien spielen. Demgegenüber besteht jedoch ein grosser Mangel an interessanten Fallstudien, die von Unternehmen in der Schweiz handeln. Noch deutlicher wird dies, wenn man Fallstudien aus dem KMU-Bereich sucht. Zur Weiterentwicklung der universitären Lehre und auch der KMU-Weiterbildung hat es sich das KMU-HSG zum Ziel gesetzt, eine Serie von aktuellen Fallstudien zu entwickeln, die diese Lücke füllen.

Im Vergleich zur Vorlesung ermöglichen Fallstudien einen interaktiven Unterricht, bei dem die Studenten nicht nur zuhören, sondern aktiv mitwirken, da sie sich selbst in die Lage des beschriebenen Entscheidungsträgers versetzen und die Problemstellung aus seiner Sicht beurteilen, Alternativen entwickeln und bewerten und Lösungsvorschläge ausarbeiten. Anhand von Fallstudien können theoretische Konzepte illustriert werden, so dass direkt im Unterricht die Brücke von Theorie zur Praxis geschlagen wird.

Im vergangenen Jahr konnten bereits erste Fallstudien entwickelt werden, unter anderem eine Fallstudie über die First Catering AG in Bassersdorf, die Brains to Ventures AG sowie die GetAbstract AG. In Bearbeitung befanden sich Ende des Jahres weitere Fallstudien mit Fokus auf dem unternehmerischen Prozess von der Ideengenerierung bis zu deren Ausnutzung.

## Rencontres de St-Gall/Dogmengeschichte

Walter Weber



«Wenn mein Kanti-Englisch-Lehrer wüsste, wie viel ich mittlerweile in seiner Sprache korrespondieren muss, würde er sich wohl wundern. Inzwischen habe ich mir das zusätzlich notwendige Wissen angeschafft und der internationale Sprachverkehr gehört nun zu meinem geschäftlichen Alltag.»

Die «Rencontres de St-Gall» werden alle zwei Jahre durchgeführt. Das nächste Zusammentreffen dieser seit 1948 durchgeführten Forschertage findet im September 2004 in Appenzell statt.

Die Rencontres 2004 stehen unter dem Obertitel «Wertgenerierung durch Unternehmertum und KMU» bzw. «Value creation in Entrepreneurship and SMEs». Die ersten Einladungen sind Ende 2003 an einen ausgesuchten Kreis von KMU-Forschern gegangen und zahlreiche Voranmeldungen sind bereits im Institut eingetroffen.

Das besondere Merkmal der Rencontres de St-Gall wird wieder ihr spezielles Procedere sein: Die vom Institut eingeladenen fünfzig internationalen Teilnehmer erhalten die Tagungsbeiträge vor der Konferenz und haben damit genügend Zeit, die Beiträge ihrer Kollegen zu studieren.

Die Konferenz selber findet dann in Form von Plenarsitzungen statt, an denen die zum jeweiligen Thema eingereichten Beiträge anfangs vom Moderator zusammengefasst und vor allem diskutierend erörtert werden.

Die im Rahmen der letztjährigen Rencontres vorgestellten Umriss einer Dogmengeschichte der «Rencontres de St-Gall» als Beispiel internationaler Forschungskooperation wurden im Berichtsjahr von Prof. Dr. Karl-Heinz Schmidt (Paderborn) mit der Unterstützung des Instituts weiterentwickelt. Die Dogmengeschichte zeigt die Entstehungsgeschichte der Rencontres von 1948 bis heute und demonstriert, aus welchen Schulen die Teilnehmer der Rencontres stammen und wie die jeweiligen Orientierungen die Tagungsinhalte bereichert haben. Die Endergebnisse werden in einem IGA-Sonderdruck im Verlag Duncker und Humblot, Berlin, publiziert.



## KMU-Förderung in der Praxis

Der sogenannte «Bereich Praxis» des KMU-HSG richtet sich mit seinen massgeschneiderten Dienstleistungen an Unternehmer/innen und Führungskräfte aus KMU. Praktiker mit mehrjähriger Führungserfahrung erhalten dabei eine Vielzahl von spezifischen Weiterbildungs- und Beratungsdienstleistungen kompetent vermittelt. So fliessen unter anderen Forschungsergebnisse des KMU-HSG – ebenso wie Forschungsergebnisse Dritter – in Praxiswissen und Problemlösungen ein.



Urs Frey

«Erst mit den Jahren merkt man, wie vielfältig unsere Institutstätigkeiten sind. Es ist mir ein besonderes Anliegen, die Vielseitigkeit auch in der unternehmerischen Praxis aufzuzeigen. Aus diesem Grund schätzen wir als Institut den direkten Kontakt mit den Praktikern und pflegen ihn auch täglich.»



Das Angebot an die Praxis umfasst die drei Gebiete Weiterbildung – Erfahrungsaustausch-Gruppen – Beratung/Benchmarking. Jeder Bereich enthält und benötigt Elemente der beiden anderen. Gemessen an der dafür aufgewendeten Zahl Stunden war die Weiterbildung weiterhin der grösste Bereich, gefolgt von der Betreuung der Erfahrungsaustauschgruppen und dem Sektor Beratung/Benchmarking.

## Weiterbildung

Das Weiterbildungsangebot des KMU-HSG setzt sich übergeordnet zum Ziel, die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit der daran teilnehmenden Unternehmen (und damit auch jene der Beschäftigten samt dem Unternehmer) sicherzustellen. 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.

Bei der Programmgestaltung der Weiterbildung legt das KMU-HSG das Schwergewicht auf das St.Galler Management Seminar für Klein- und Mittelunternehmen. Das jeweils 20 Tage dauernde Seminar wurde im Berichtsjahr zweimal in der Schweiz und dreimal in Deutschland durchgeführt. In der nachfolgenden Darstellung sind die unterschiedlichen Weiterbildungsangebote des KMU-HSG aufgeführt, gegliedert nach Seminarkategorien bzw. -gruppen.

Seminar-Veranstaltungen	2002	2003	2004
St. Galler Management Seminar für Klein- und Mittelunternehmen	2 x 20	2 x 20	2 x 20
St. Galler Management Seminar für Klein- und Mittelunternehmen in Deutschland (in Zusammenarbeit mit Steinbeis Transfer Institut)	2 x 20	3 x 20	3 x 20
St. Galler Management Seminar für KMU der Augenoptik (Patronat: Essilor) ehemals firmeninternes Seminar	--	16	16
Zertifikatskurs Dienstleistungsmanagement (in Zusammenarbeit mit I-VW und IDT an der HSG)	5 x 2	5 x 2	5 x 2
Zertifikatskurs Führungskompetenz (in Zusammenarbeit mit der HSP Consulting, St.Gallen)	--	1 x 2	13 x 2
Verkaufsseminare (modulare Tagesseminare)	7	6	6
Firmeninterne Seminare (Essilor, Veritas, Pollux, Schweizer Getränke AG, etc.)	24	14	16
Nachtreffen St. Galler Management Seminare	4	8	6
KMU-HSG-Bautagung	--	1	1
St. Galler KMU-Tag	1	1	1
Landes- und Hypothekenbank Vorarlberg (3-Tages-Intensivseminar)	6	6	6
Themen- und zielgruppenspezifische, modulare Seminare	--	--	4
Total in Tagen	132	164	192

Die nun schon seit drei Jahren stetig zunehmende Anzahl Weiterbildungstage wird sich gemäss Plan im 2004 nochmals steigern. Hier sieht das KMU-HSG eine seiner strategischen Kompetenzen, die gezielt weiter ausgebaut wird. Die so erreichte Stellung gilt es auch zu halten und gegenüber «Nachahmern» und neuen Anbietern in diesem Segment konsequent zu verteidigen. Gezielte qualitative Leistungsverbesserungen sowie eine weitere Erhöhung der Dienstleistungskompetenz der zuständigen Seminarleiter und -betreuer helfen, diese Ziele zu verfolgen.

Eine Tendenz, die sich mittlerweile im Seminarbereich sehr klar abzeichnet, ist die Abkehr weg von «klassischen» Tagesveranstaltungen hin zu mehrtägigen firmeninternen Weiterbildungen (vgl. hierzu auch die anschliessenden Ausführungen). Entsprechend konnte das Institut den Wegfall der ursprünglich recht zahlreichen Einzelseminare in den ausgehenden 90er Jahren (damals waren es 8 bis 10 Ein- bzw. Zwei-Tagesseminare) durch neue (firmeninterne) Schulungen mehr als wettmachen.

Das KMU-HSG multipliziert die so erarbeiteten internen und externen Nutzenpotentiale erfolgreich und führte im Berichtsjahr 164 Schulungstage (im 2004 sind bereits deren 192 geplant) durch. Ein bis anhin dreimal organisiertes firmeninternes Seminar (Essilor) wurde neu als «St.Galler Management Seminar für KMU der Augenoptik» in das Leistungsportfolio aufgenommen und dadurch erstmals in der vierten Durchführung ganz in unserer Verantwortung durchgeführt. Weiter wurde neu auch in Deutschland eine dritte, gesamtdeutsche Durchführung des St.Galler Management Seminars erfolgreich initiiert. Mit dem neuen «Zertifikatskurs Führungskompetenz für Abteilungs- und Gruppenleiter/innen aus KMU» wird ab Ende 2003 erstmals gezielt das mittlere Kader in KMU durch einen 3x2 Tage dauernden Kurs ausgebildet.



Bernd Hilby

«Die Erwartungen der Teilnehmer am St.Galler Management Seminar sind kontinuierlich gestiegen, wie auch das fachliche Vorwissen der Seminarteilnehmer. Umso erfreulicher ist jeweils, wenn unsere Referenten so gute Bewertungen erhalten. Das bestätigt uns dann, dass wir mit unserem Produkt auf dem richtigen Weg sind.»

#### Firmenspezifische Seminare

Firmenseminare für einzelne KMU wurden auch im Berichtsjahr sehr erfolgreich durchgeführt. Die Kombination bzw. Kooperation mit mittleren und grossen Unternehmen (vorwiegend aus dem Dienstleistungsbereich [Banken, Softwareanbieter, etc.]), die ihren KMU-Kunden über das KMU-HSG themenspezifische Weiterbildungsveranstaltungen anbieten und damit die Kundenbeziehung pflegen, initiieren und verbessern, erweist sich als eine gelungene partnerschaftliche Lösung. Durch die ausgezeichnete Abstimmung auf die jeweiligen Bedürfnisse und die flexible Gestaltung der Seminarveranstaltung haben wir ausgesprochen zufriedene Reaktionen erhalten.

Das individuell zusammengestellte, auf die Bedürfnisse des KMU zugeschnittene «inhouse»-Angebot überzeugt durch massgeschneiderte Interaktion der Referenten mit den Teilnehmenden. Dadurch werden für die konkreten Herausforderungen des jeweiligen Unternehmens in einem partizipativen Prozess geeignete Lösungen erarbeitet. Die Akzeptanz der so entwickelten Massnahmen ist erheblich grösser und wird von den Betroffenen auch viel bewusster umgesetzt, was i.d.R. zu besseren Ergebnissen führt.

## KMU-HSG-Bautagung

Die Bautagung wird schon seit vielen Jahrzehnten vom KMU-HSG alljährlich durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine halbtägige Veranstaltung, die jeweils zu einem aktuellen Thema veranstaltet wird. Seit drei Jahren arbeiten wir mit dem Schweizerischen Baumeisterverband (SBV) und der Stiftung für Ausbildung Sursee (SAS) zusammen. Zielpublikum der Tagung sind interessierte Unternehmer und Führungskräfte aus dem Bauhaupt- und Baunebengewerbe.

Die Tagung 2003 hatte den Titel «Unternehmensfinanzierung – Rating als Chance – 10 Tipps für Bauunternehmen» und war mit 155 Teilnehmenden überdurchschnittlich gut besucht. Referenten waren neben zahlreichen Fachspezialisten auch Vertreter aus der Baubranche, die Ihre wertvollen Erfahrungen aus der Praxis gekonnt einbrachten.

Die nächste Tagung findet am **20. April 2004** zum Thema «Risiken erkennen – Chancen nutzen. 10 Tipps zum bewussten Umgang mit Risiken» statt.

## Fachstudium Dienstleistungsmanagement im NDS Unternehmensführung an der Fachhochschule Ostschweiz FHS

Die Tertiarisierung der entwickelten Länder ist offensichtlich, und es besteht kein Zweifel, dass die Dienstleistungskompetenz und damit auch die Fähigkeit von Unternehmern und Mitarbeitenden, die Kundenorientierung intern und extern durchzusetzen, einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Qualitativ hochstehende Dienstleistungen und die professionelle wie kreative Gestaltung der dazu führenden Prozesse erhöhen die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung.

Ende 1999 konnte das KMU-HSG in Kooperation mit der FHS in St.Gallen zum ersten Mal das Fachstudium «Dienstleistungsmanagement» lancieren. Auf Basis des von Urs Fueglistaller in seiner Habilitationsschrift erarbeiteten Modells der Dienstleistungskompetenz wurde ein ganzheitlicher Ansatz erarbeitet, welcher es Studierenden auf der Weiterbildungsstufe der FHS ermöglicht, die wichtigsten und auch umsetzbaren Instrumente, Grundsätze und Teilthemen rund um den Begriff «Dienstleistungskompetenz» kennenzulernen. Damit ist es dem KMU-HSG gelungen, ein neues Kompetenzfeld in der Weiterbildung zu besetzen, welches auch über firmeninterne Schulungen und Beratungsprojekte in die Praxis Einzug hält.

Im Dezember 2003 konnte inzwischen die fünfte Durchführung unter der Betreuung von Peter Lorenz erfolgreich gestartet werden. Mit durchschnittlich 20 Studierenden zählt das Fachstudium zu den erfolgreichsten und beliebtesten an der FHS, was sich nicht zuletzt auch darin äussert, dass immer mehr Diplomarbeiten in unserem Themenangebot verfasst und auch in der jeweiligen Unternehmung umgesetzt werden. Der Erfolg liegt in der Verbindung eines ganzheitlichen, generalistischen Managementansatzes auf Basis des Modells der Dienstleistungskompetenz, verbunden mit der praktischen Unterrichtsgestaltung und Anwendung im Studium.

## Erfahrungsaustausch-Gruppen

Die nachfolgende Tabelle listet die durch KMU-HSG-Moderatoren geleiteten und betreuten Erfahrungsaustausch-Gruppen (kurz: Erfa-Gruppen) auf, geordnet nach Branchenzugehörigkeit:

Branchenzugehörigkeit	2002	2003	2004
Bauhauptgewerbe	4	4	4
Maler	1	1	--
Gipser	1	1	1
Holzverarbeitung	2	2	2
Apotheker	0,5	0,5	0,5
Schuhhandel	--	0,5	0,5
Augenoptiker (in Planung)	--	--	1
Erfa-Treuhand	--	1	1
Erfa-Dach (in Planung)	--	--	2
<b>Total</b>	<b>8,5</b>	<b>10</b>	<b>12</b>

In Erfa-Gruppen treffen sich ca. 8–12 Unternehmer/innen aus derselben oder ähnlichen Branchen. Es werden vorbereitete Themen erläutert und diskutiert. Aktuelle Themen werden durch die Teilnehmer immer wieder neu eingebracht und oft sind zu Spezialthemen Experten eingeladen, die durch einen Kurzvortrag einen Einblick in die Thematik gewähren und anschliessend Fragen beantworten. Sehr viel können die Teilnehmer aber von den gegenseitigen Erfahrungen und Erlebnissen profitieren. Daher auch der Name Erfahrungsaustauschgruppe. Ziel ist aber nicht nur der Austausch von unternehmensrelevanten Erfahrungen, sondern auch das Benchmarking, z.B. die jährlich oder alle zwei Jahre stattfindenden Kennzahlen-, Prämien-, Lohn- und Materialeinkaufs- bzw. Fremdkostenvergleiche.

Die aktive Mitwirkung in einer Erfa-Gruppe vermag 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 KMU-HSG betreut seit Jahrzehnten Erfa-Gruppen. Traditionell liegt der Branchenschwerpunkt beim Bau- und Ausbaugewerbe (siehe Tabelle). An den Sitzungen werden vermehrt Jahresthemen behandelt, wie z.B. «Personalmanagement in KMU» oder «Marketing für KMU». Durch die von den Gruppenteilnehmern selbst ausgewählten Jahresthemen wird sichergestellt, dass diese Fragestellungen 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 Know-how, das mit wenigen Anpassungen leicht in den eigenen betrieblichen Alltag umsetzbar ist und Zeit und Kosten spart.

Daneben wurden natürlich auch eine Vielzahl von Einzelthemen behandelt wie

- Nachfolgeregelung
- Unternehmensbewertung
- Motivation und Mitarbeiterbindung
- Inhalt und Umfang von Geschäftsberichten
- Corporate Governance für KMU
- Verwaltungsrat
- Erfolgsbeteiligung
- Controlling
- Risk-Management



Jennifer Wick

«Am Anfang war es schon ein wenig gewöhnungsbedürftig, das Telefon mit «KMU-Institut» statt mit «Gewerbeinstitut» abzunehmen. Zuerst brauchte ich einen kleinen Spickzettel, mittlerweile habe ich mich aber gut an den neuen Namen gewöhnt, und ich finde ihn echt passend.»

Erfa-Gruppen zeichnen sich aus durch die gleiche Interessenslage der Teilnehmer, die Offenheit und die Kooperationsbereitschaft. Gerade bei KMU ist die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches sehr wichtig, da im Gegensatz zu grösseren Unternehmen meist intern kaum oder keine Ansprechpartner verfügbar sind. Durch die Möglichkeit, mit anderen Unternehmern, die mit denselben Problemstellungen zu kämpfen haben, Erfahrungen auszutauschen, sind sie nicht nur auf die künftigen Anforderungen an Ihre Managementleistungen optimal vorbereitet, sondern können auch ihre individuellen Unternehmenskonzepte mit den Strategien ihrer Kollegen messen, im Dialog kritisch überprüfen und kontinuierlich weiterentwickeln. Teilnehmer von Erfa-Gruppen haben sich deshalb nicht umsonst im Vergleich zum Branchendurchschnitt meist als Vorreiter, besonders engagierte und erfolgreiche Unternehmen herauskristallisiert.

## Beratung/Benchmarking

Wie die gesamte Beratungsbranche, so spürte auch das KMU-HSG die abflauende Beratungsnachfrage aus der Wirtschaft. Die knappen Budgets im Gewerbe, in Industrie und im Dienstleistungssektor führen zur Verschiebung von Beratungsprojekten auf das kommende Jahr. Als Begleiterscheinung geht der Trend verstärkt hin zum Coaching; das heißt, die Unternehmer wollen bzw. müssen aufgrund der finanziell angespannten Lage mehr Eigenleistung im Rahmen der Beratungsprojekte einbringen, während auf der Seite des KMU-HSG die Dienstleistung im Wesentlichen auf das Bereitstellen von Arbeitsinstrumenten und -methoden sowie die gezielte Hinführung zu Problemlösungen beschränkt ist. Positiv daran ist, dass eine – auch seitens des Institutes – geeignete und gewünschte Beratungsform Einzug hält; der Unternehmer wird befähigt, geeignete Instrumente zur Problemlösung einzusetzen und die Ziele einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung systematisch und konsequent zu verfolgen.

Neben der klassischen Strategieberatung wurden 2003 Teilbereiche der Nachfolgeregelung wie Unternehmensbewertung und Management Buy-Out neu ins Leistungsportfolio des KMU aufgenommen. Die Thematik Dienstleistungsmanagement und nachhaltige Kundenbetreuung zur Erhöhung der Kundenbindung und -loyalität konnte durch ein umfassendes Forschungsprojekt, an dem zahlreiche KMU beteiligt gewesen sind, verstärkt ausgebaut werden. Es zeigt sich, dass KMU gerade in schwierigen Zeiten auf eine ihrer wahren Stärken setzen – die Kundennähe, und sich noch mehr auf Customer Relationship Management, Kundenorientierung sowie eine bedürfnisorientierte Ausrichtung und Gestaltung von Dienstleistungen besinnen.

Nachfolgend sind die Schwerpunkte der Beratungstätigkeit zusammenfassend aufgelistet:

- Unternehmensanalyse, Konkurrenzanalyse
- Marktforschung, Marktuntersuchung
- Strategieberatung
- Marketingstrategie
- Unternehmensbewertung
- Coaching von Unternehmens-Nachfolgeregelungen
- innerbetriebliche Weiterbildungsstrategie/Ausbildungskonzeption
- (Re)Organisation
- Finanzierung
- Dienstleistungsmanagement
- Kundenzufriedenheit



Peter Lorenz

«Als EDV-Verantwortlicher freut es mich schon auf den Zügeltermin im März 2004. Dann werden nämlich nicht nur die persönlichen Verbindungen zu anderen HSG-Instituten nochmals intensiviert, sondern auch die Leitungen zu den Servern der HSG schneller, und das bringt mehr Geschwindigkeit für alle.»

Seit vielen Jahren führt das KMU-HSG in verschiedenen Branchen Kennzahlenvergleiche (Teil des «Benchmarking») durch, zum einen im Zusammenhang mit der Erfa-Tätigkeit, zum anderen unabhängig davon. Die an den Vergleichen teilnehmenden Firmen versprechen sich von der Teilnahme, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu identifizieren, zu hinterfragen und zu verbessern.

Ein Hauptinstrument für die Vergleiche ist das sogenannte «KMU-Tool», das ursprünglich für das Bauhauptgewerbe konzipiert wurde, mittlerweile aber auch für andere Branchen angewendet wird. Sowohl die Erhebung als auch die Auswertung der Daten zur Kostenstruktur und Ertragslage sind modulartig aufgebaut und in branchenübergreifende und branchenspezifische Bereiche aufgeteilt. Das KMU-Tool nimmt – geprägt durch die aktuelle Rating-Diskussion – eine immer wichtigere Stellung im Sinne des Benchmarking (vor allem der Vergleich der eigenen Zahlenwerte mit anderen Firmen in ähnlicher Grösse) für die beteiligten Firmen ein. Ebenso sind Banken zunehmend interessiert an einem zusammenfassenden Vergleich objektiver Werte, anhand derer sie die unternehmensspezifische Situation von KMU noch besser einschätzen können. Hier gewinnt das KMU-Tool strategische Bedeutung für Bankengespräche. Unter anderem deshalb stieg 2003 auch die Zahl der teilnehmenden Firmen; ein Trend, der sich im 2004 sicher fortsetzen wird.

Ebenfalls im Berichtsjahr wieder durchgeführt wurde der Betriebsvergleich Schuhhandel, bei dem mittlere und grössere Schuhdetailisten ihre Unternehmensdaten in Relation zueinander setzen sowie ein Betriebsvergleich Apotheker, bei dem monatliche Kennzahlen untereinander verglichen werden. Weitergeführt wurde ebenso der Vergleich im schweizerischen Buchhandel, in diesem Jahr durch den Lohnvergleich für die paritätische Kommission des Buchhandels, der dem Schweizerischen Buchhändler und Verleger Verband (SBVV) und der Branchen-Gewerkschaft comedia als Vertrags-Verhandlungsgrundlage dient. Im 2003 konnte das KMU-HSG weiter im Auftrag der Treuhandskammer den Treuhandsbarometer, eine Erhebung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen von KMU-Treuhändern durchführen und an der jährlichen Tagung präsentieren.



## Zusammenarbeit mit dem Family Business Network (F.B.N.) Deutsche Schweiz

Die lokale Verwurzelung ist eine der Stärken von Familienunternehmen. Sie kann aber in entscheidenden Situationen auch Gefühle der Isolation bewirken. Umso wichtiger sind der Erfahrungsaustausch und die Information zu spezifischen Fragen der Führung von Familienunternehmen innerhalb des lokalen Umfeldes. Diesen Bedürfnissen versucht die Vereinigung F.B.N. Deutsche Schweiz mittels Podiumsgesprächen, Seminaren und Veranstaltungen mit ausgewiesenen Referenten zu begegnen. Ihre Mitglieder profitieren zudem von verschiedenen Dienstleistungen (Newsletter, Veranstaltungen, Publikationen, Homepage <http://www.fbn.ch>). Die internationale Dachorganisation F.B.N. (<http://www.fbn-i.org>) zählt über 2000 Mitglieder in 60 Ländern und 14 nationalen Chapters.

Der Vorstand des F.B.N. Deutsche Schweiz setzt sich wie folgt zusammen:

- Dr. iur. Peter R. Walti, MBA CMC, Präsident,  
Unternehmensberater und Verwaltungsrat zahlreicher Familienunternehmen, Zürich
- Franziska Müller Tiberini, Vorstandsmitglied,  
Unternehmerin und Beraterin von Familienunternehmen, Zürich
- Dr. Wolfgang Schwartzkopff, Vorstandsmitglied,  
Direktor der Altium Capital AG, Zollikon
- Fidel Stöhlker, Vorstandsmitglied,  
Partner der Klaus J. Stöhlker AG, Zürich
- Dr. oec. Urs Frey, Vorstandsmitglied,  
Leiter Bereich Praxis, Mitglied der Geschäftsleitung KMU-HSG, St.Gallen

Seit Dezember 2001 ist von Seiten KMU-HSG der Leiter des Bereichs Praxis im Vorstand vertreten. Die im Jahr 2001 zwischen dem F.B.N. Deutsche Schweiz und dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen vereinbarte Zusammenarbeit hat das Ziel, Familienunternehmen eine vielfältige Palette von Dienstleistungen zu bieten. Es sind dies zum einen Fachreferate, Seminare, Workshops zu aktuellen unternehmerischen Herausforderungen, zum anderen konkrete Möglichkeiten, betriebliche Fragestellungen durch Seminar-, Diplom- und allenfalls Promotionsarbeiten gezielt wissenschaftlich zu untersuchen. Gerne lässt das Institut seine Kompetenzen und Kapazitäten auch finanzierten Forschungsaufträgen für Familienunternehmen und/oder verwandten Institutionen zukommen. Seit Oktober 2002 führt das KMU-HSG zudem das Vereinssekretariat des F.B.N. Deutsche Schweiz.

Am Dienstag, 20. Januar 2004 fand das 11. F.B.N. Forum im Restaurant Baur au Lac in Zürich statt und widmete sich der Thematik «Familienunternehmen am Wendepunkt». Im Verlaufe des Jahres sind vier bis fünf weitere Anlässe (Lunchvorträge, Seminare, Workshops, etc) zu familienspezifischen Themen geplant.

Das 2003 neue gegründete «Kompetenzzentrum Family Business» am KMU-HSG hat das Ziel, die Forschung im Bereich Familienunternehmen in der Schweiz durch drei grössere Projekte (vorerst durch eine kumulierte Habilitation und zwei Dissertationen) gezielt voranzutreiben. So gelingt es, die vorhandenen Synergien zwischen F.B.N. Deutsche Schweiz und KMU-HSG besser auszuschöpfen. Eine erste repräsentative Umfrage zur Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz (Februar bis Mai 2004) bildet dabei nur die notwendige Basis, um anschliessend konkrete Fragestellungen aus der Praxis von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu untersuchen und zielgerichteten Lösungen zuzuführen.

## St.Galler KMU-Tag

– mit über 700 Teilnehmenden die schweizweit grösste KMU-Veranstaltung 2003

Das KMU-HSG organisierte in Kooperation mit freicom ag in St.Gallen den ersten «St.Galler KMU-Tag». Er fand am 24. Oktober 2003 in den Hallen der OLMA-Messen St.Gallen statt und hatte eine gesamtschweizerische Ausstrahlung. Unter der Überschrift «KMU vor einer ungewissen Zukunft» konnten namhafte Referenten Stellung nehmen – zu Realitäten, Perspektiven und Impulsen im KMU-Bereich. Mehr als 700 Personen nahmen an dem Event teil, was für einen erste Durchführung einer Tagung natürlich ein voller Erfolg ist.

Mitglieder «Patronatskomitee St.Galler KMU-Tag»:

- a. Nationalrat **Hans Ruedi Früh**, SGV, Präsident Förderungsgesellschaft KMU-HSG
- **Ueli Forster**, economiesuisse
- Prof. Dr. **Urs Fueglistaller**, KMU-HSG
- Dr. **Hubertus Schmid**, IHK St.Gallen
- a. Nationalrat **Hans Werner Widrig**, Kantonal St.Gallischer Gewerbeverband

Referenten am ersten St. Galler KMU-Tag waren in dieser Reihenfolge:

- Prof. Dr. **Urs Fueglistaller** (Eröffnung und Verabschiedung)
- Prof. Dr. **Franz Jaeger**, Universität St.Gallen
- Prof. Dr. **Aymo Brunetti**, Staatssekretariat für Wirtschaft (seco)
- Prof. Dr. h.c. **Lothar Späth**, ehemaliger Vorstandsvorsitzender Jenoptik
- **Stephan Baer**, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der BAER AG
- Prof. Dr. **Peter Gross**, Universität St.Gallen
- **René C. Jäggi**, Vorstandschef 1. FC Kaiserslautern

Der nächste St.Galler KMU-Tag findet am 22. Oktober 2004 statt («Freitag nach der Olma», bitte Termin vormerken!). Mehr dazu zu gegebener Zeit unter [www.kmu-tag.ch](http://www.kmu-tag.ch)



## Veröffentlichungen

### KMU Verlag HSG

Im institutseigenen «KMU Verlag HSG» erschienen folgende Bände:

**Fueglistaller, Urs/Frey, Urs/Halter, Frank:** Strategisches Management für Klein- und Mittelunternehmen – Eine praxisorientierte Anleitung, Februar 2003, 109 Seiten, ISBN 3-906541-20-7

**Müller, Christoph A.:** (De-)Regulierung und Unternehmertum (Habilitation Christoph Müller), Januar 2003, 384 Seiten, ISBN 3-906541-19-3

Am Ende des Berichtsjahres war das folgende Buch in Bearbeitung:

**Fueglistaller, Urs:** Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen  
Das Buch erscheint Anfang 2004

### Publikationen in anderen Verlagen/Artikel

Bücher:

**Fueglistaller, Urs/Wiedmann, Thilo** (Hrsg./Eds.): New Trends in Business Management Theory – Consequences for SME/Neue Trends in der Managementlehre – Konsequenzen für KMU, Steinbeis-Edition Stuttgart, ISBN 3-9808292-3-5

**Volery, Thierry/Schaper Michael:** Entrepreneurship and Small Business: A Pacific RIM Perspective, John Wiley & Sons, Milton, Australien, ISBN 0 470 802773-1



### Artikel

**Fueglistaller, Urs/Halter, Frank/Hartl, Robert:** Der Einfluss des unterschiedlichen Verhaltens des Kunden auf die Qualität der erfahrenen Dienstleistung des Anbieters – Beobachtungen anhand 8 Feldexperimenten mit Unternehmen im Bereich der persönlichen Dienstleistung, St.Gallen, 2003

**Fueglistaller, Urs/Halter, Frank:** The Leader's Happiness in Family Businesses as a Motivator for Organisations: a theoretical convergence, FBN-IFERA, World Academic Research Forum, Sept. 2003

**Fueglistaller, Urs:** KMU – Rückgrat der Schweizer Wirtschaft, Festschrift für Martin Imbach, BDO Visura, Solothurn 2003

**Halter, Frank:** Kreditvergabe und Bankenrating in der Schweiz. In: IGA, Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, 2. Heft, 51. Jahrgang, 2003

**KMU-HSG (Halter) ,** START: Swiss Survey on collegiate Entrepreneurship 2003. Auswertung einer Erhebung an der Universität St.Gallen im April 2003. Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St.Gallen (IGW-HSG) und START Studentenschaft der Universität St.Gallen (START), 2003.

**Volery, Thierry/Jakl Martina:** Wie unternehmerisch ist die Schweiz? Gute Grundlagen – ruhendes Potenzial, in: NZZ, Neue Zürcher Zeitung, 17. Juni 2003

**Volery, Thierry:** An Entrepreneur Commercialises Conservation: The Case of Earth Sanctuaries Ltd, in: Greener Management International Nr. 38, Sommer 2003

## Tagungsbeiträge

**Fueglistaller, Urs/Halter, Frank/Hartl, Robert:** Ansätze zur zielgerichteten Entrepreneurship-Förderung an Universitäten, Beitrag G-Forum München 2003

**Volery, Thierry/Jakl, Martina:** Venture-Capital-Finanzierung in der Schweiz – Aktuelle Herausforderung und Lösungsansätze, Beitrag G-Forum München

**Volery, Thierry:** Radical innovation in corporates, Keynote speech, Corporate Entrepreneurship & Innovation Conference, Melbourne 2003

**Volery, Thierry:** Managing the Challenges of Globalization: Evidence from Swiss small and medium-sized enterprises, Beitrag ISBC, International Small Business Congress, Singapur, 2003

## Dokumentation/Bibliothek

Seit der Gründung des Instituts im Jahr 1946 sammelt das KMU-HSG Bücher, Zeitschriften und Dokumentationen über Gewerbe/KMU/Unternehmertum. Im Laufe der Jahre hat sich eine ansehnliche Sammlung ergeben, die themenbezogen in der Schweiz wohl einzigartig ist. Diese steht Forschern, Studierenden, Mitgliedern der Förderungsgesellschaft des Instituts und Institutionen offen.



Ursula Würmli

«Als von einem anderen HSG-Institut Hinzugezogene hat es mich schon überrascht, in welchem Ausmass sich die Universität St.Gallen mit dem KMU-Institut für die Belange der KMU einsetzt. Ebenso neu war für mich die Vielfalt der Publikationen zu diesem Gebiet. Dies alles den interessierten Kreisen unserer Förderungsgesellschaft zugänglich zu machen, ist eines meiner Ziele für 2004.»

## IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen

Die Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen feierte im letzten Jahr ihren 50. Geburtstag. Die Autoren kommen aus allen Kontinenten. Die Zeitschrift bietet den Lesern in Wissenschaft und Praxis eine grundlegende wie aktuelle Dokumentation im Bereich der Klein- und Mittelunternehmen. Das IGA ist übrigens die einzige wissenschaftliche Zeitschrift deutscher Sprache auf dem Gebiet der KMU und des Entrepreneurship. Durch das Referenzsystem und das Zeitschriften-Ranking (A-Journal, Universität St.Gallen und Wirtschaftsuniversität Wien) erhält sie das entsprechende Gewicht.

Die folgenden Hauptbeiträge erschienen in den Heften 2003 neben der üblichen Länderrundschau, den Berichten aus der Forschung und Literaturbesprechungen und -hinweisen:

- D. Ray Bagby, Elisabeth Umble und Leslie E. Palich:  
Beeinträchtigen korrupte Praktiken die Entwicklung von KMU? Eine explorative Studie
- Lars Mitlacher und Erik Ruh: Die Rolle von Zeitarbeit im Mittelstand
- Evan J. Douglas und Dean A. Shepherd: Selbstständigkeit als Karrierewahl:  
Einstellungen, unternehmerische Absichten und Nutzenmaximierung
- Wim Naudé: Grösser ist besser: Weshalb sich Klein- und Mittelunternehmen  
für das Wachstum der afrikanischen Wirtschaft nicht eignen
- Ajay Bhalla, Steven Henderson und David Watkins: Strategiemangement im Kontext  
ethnischer und nicht ethnischer Familienunternehmen mit hoher Wachstumsrate
- Frank Halter: Kreditvergabe und Bankenrating in der Schweiz
- Herbert Grüner: Vorkenntnisse über Unternehmertum. Existenzgründung potenzieller  
Studierender als Bezugsgrösse einer Entrepreneurshipdidaktischen Konzeption
- Wee-Liang Tan und Teck-Meng Tan: Soziales Unternehmertum in Singapur
- Albert Martin: Arbeitsbelastungen des Alleinunternehmers in der Europäischen Union
- K. Mark Weaver: Im Ungewissen: das Verhältnis zwischen unternehmerischer  
Ausrichtung und Umweltunsicherheit
- Norbert Kailer: Unterstützung von Familienunternehmen: Problembereiche, Bedarfslage  
und Ansatzpunkte zur Erhöhung von Effizienz und Effektivität von Fördermassnahmen
- Martin Luggen, Pascal Savioz und Hugo Tschirky: Aufgaben des Technologie-Managements  
in jungen Technologieunternehmen
- Bernd Kriegesmann, Stefanie Lamping und Markus G. Schwering: Innovationsorientierte  
Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen.  
Eine empirische Untersuchung von Unterschieden in der Personal- und  
Organisationsentwicklung dynamischer und statischer KMU
- Alexander Kessel und Hermann Frank: Strategische Planung und Controlling in  
österreichischen KMU der Industrie. Empirische Bestandsaufnahme und Reflexion
- Volker Mayr: Strategien für KMU im Umgang mit wirtschaftlich dominierenden Abnehmern
- Louis Raymond: Assimilation und Ausrichtung erweiterter Fertigungssysteme:  
Leistungsergebnisse in KMU

## Intensivstudium für Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen

Seit nunmehr 15 Jahren bietet die Universität St.Gallen das einzige universitäre Nachdiplomstudium speziell für KMU in der Schweiz an. Die Durchführung des Intensivstudiums KMU-HSG obliegt dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen.

Mit der Umbenennung des Instituts tragen nun beide, das Intensivstudium und das Institut die gleiche Abkürzung und die gleiche Internetadresse, was auch die organisationelle und personale Verknüpfung der beiden unterstreichen soll.

Die spezielle Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Führungskräften in KMU spiegelt sich zum einen in der Gestaltung des Lehrstoffs und der Auswahl der Dozenten wider. Von den Studierenden selbst wird darüber hinaus besonders der intensive Austausch mit anderen Teilnehmenden geschätzt, der ihnen die Möglichkeit gibt, neue Perspektiven zu gewinnen und von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

«Das Intensivstudium erfreut sich nach wie vor grösster Beliebtheit. Das ist für uns ein zusätzlicher Ansporn, an unserem Angebot zu arbeiten, wie zum Beispiel die Einführung der neuen Blockwoche «Recht und Corporate Governance».»

Ev Müllner



Das Jahr 2003 war für das Intensivstudium KMU ein sehr ereignisreiches. So ist es gelungen, kleinere und grössere Neuerungen in die Gestaltung des Intensivstudiums einzubringen. Zu den grösseren gehört die Einführung der Blockwoche «Recht und Corporate Governance» und die Zusammenlegung des Blockes «IT-Management» mit dem Block «Technologie und Innovationsmanagement». Mit diesem Schritt konnten aktuelle Entwicklungen im Wirtschaftsgeschehen in das Intensivstudium integriert werden.

Nach langjähriger sehr guter Zusammenarbeit muss das Intensivstudium seinen Gründer Professor Pleitner sowie die Professoren Krieg, Baumer, Timmermann und Wunderer auf Grund ihrer Pensionierung aus dem Intensivstudium KMU verabschieden. Der Block «Grundlagen der Unternehmensführung» wird nun von Professor Fueglistaller übernommen. Dr. Urs Frey hat die Nachfolge von Professor Krieg in der Strategiewoche angetreten, Professor Oesterle von der Universität Bremen hat den Block «Führung» übernommen und Professor Volery übernimmt nun die Gestaltung der Blockwoche «Integration und Internationalisierung». Damit ist eine reibungslose Nachfolgeregelung gefunden.

Die Studierenden der 11. Durchführung des Intensivstudiums KMU besuchten im Januar 2003 ihre letzte Blockwoche zum Thema «Integration und Internationalisierung» mit den Professoren Baumer und Timmermann. Mit der Diplomefeier im Pfalz Keller St. Gallen fand ihr Studium einen würdigen Abschluss.

In das Berichtsjahr fielen ausserdem die Semester zwei und drei der 12. Durchführung und der Beginn der 13. Durchführung. Im Frühling 2003 nahmen die Studierenden der 13. Durchführung ihr Studium mit der Blockwoche «Grundlagen der Unternehmensführung» mit Professor Fueglistaller auf. Trotz der angespannten Wirtschaftslage erfreute sich die 14. Durchführung des Intensivstudiums KMU wieder grosser Nachfrage. Den 45 Studienplätzen standen fast doppelt so viele Bewerbungen gegenüber, so dass die Leitung des Intensivstudiums quasi «gezwungen» war, aus den Bewerbungen mittels Punktesystem eine sehr gute Klasse zusammenzustellen, die im Frühjahr 2004 ihr Studium beginnen wird.

Im April 2003 fand der Jahresanlass des KMU-Circles, der Absolventenvereinigung des Intensivstudiums KMU traditionsgemäss in St. Moritz statt. Der thematische Rahmen war recht breit gesteckt und umfasste mit prominenten Referenten die Themen «Eine Welt ist keine Welt – die Multioptionsgesellschaft» und «Zukunft der KMU in turbulenten Zeiten» sowie einen Marktüberblick für KMU-Förderprogramme und einen Vortrag zum Thema Möglichkeiten und Grenzen der Netzökonomie.

## GLA und Mitarbeiterverzeichnis

Der Geschäftsleitende Ausschuss (GLA) des KMU-HSG setzt sich, Stand Ende 2003, zusammen aus:

- Prof. Dr. **Christian Belz**, Universität St.Gallen (Präsident)
- Prof. Dr. **Thomas Bieger**, Universität St.Gallen
- Prof. Dr. **Thomas Dyllick**, Universität St.Gallen
- a.Nationalrat **Hans Rudolf Früh**, Intra AG, Bühler (Vizepräsident)
- Prof. Dr. **Franz Jaeger**, Universität St.Gallen
- **Matthias Schwyter**, lic. oec. HSG, Feinbäckerei, St.Gallen

Prof. Dr. Rolf Wunderer und Beat Eberle sind aus dem GLA ausgetreten. Das Institut dankt den beiden herzlich für die jahrelange Unterstützung bei der Oberleitung des Instituts. Prof. Dr. Christian Belz hat im Frühjahr 2003 das Präsidium des GLA übernommen; neu zum GLA hinzugekommen sind Prof. Dr. Thomas Bieger und Prof. Dr. Thomas Dyllick. Das Institut freut sich, die beiden Herren im GLA zu haben.

Am Ende des Jahres 2003 waren folgende Personen im Einsatz für das KMU-HSG, die Universitätsassistenten und das Intensivstudium KMU:

Prof. Dr. **Urs Fueglistaller**  
(geschäftsführender Direktor KMU-HSG und  
Direktor Intensivstudium KMU)

Prof. Dr. **Thierry Volery**  
(Direktor und geschäftsführender Direktor  
Intensivstudium KMU)

Dr. **Urs Frey**

Dipl.-Kfm. et B. Sc. **Hans-Friedrich Fuge**

**Karin Gairing**

**Regula Grunder**

**Margrit Habersaat**

**Frank Halter**, lic. oec. HSG

Dr. **Robert Hartl**

Mag. **Bernd Hilby**

**Martina Jakl**, lic. oec. HSG

**Fabienne Locher**

**Peter Lorenz**, lic. oec. HSG

**Volker Mayr**, lic. oec. HSG

Prof. Dr. **Christoph Müller**

**Irene Müller**

**Ev Müllner**, Diplomkauffrau

Prof. Dr. em. **Hans Jobst Pleitner**

**Sandra Said-Eggenschwiler**

**Conny Schai-Hinder**

**Walter Weber**, lic. oec. HSG

**Jennifer Wick**

Dr. **Thilo Wiedmann**

**Ursula Würmli**

**Bernadette Zanotta**

**Thomas Zellweger**, lic. oec. HSG

Aus dem Institut ausgeschieden während des Berichtsjahres oder per Ende 2003 (\*) sind:

**Theodor Freiburghaus**, lic.oec. HSG  
Dipl.-Kfm. et B. Sc. **Hans-Friedrich Fuge** (\*)  
**Nadia Germann**, lic. oec. et lic.rer.publ. HSG  
Dr. **Robert Hartl** (\*)

**Fabienne Locher** (\*)  
**Irene Müller** (\*)  
Dr. **Cristian Rusch**



Urs Frey



Hans-Friedrich Fuge



Urs Fueglistaller



Karin Gairing



Regula Grunder



Margrit Habersaat



Frank Halter



Robert Hartl



Bernd Hilby



Martina Jakl



Fabienne Locher



Peter Lorenz



Volker Mayr



Christoph Müller



Irene Müller



Ev Müllner





Hans Jobst Pleitner



Tamara Roderer



Cristian Rusch



Sandra Said



Conny Schai



Thierry Volery



Walter Weber



Jennifer Wick



Thilo Wiedmann



Ursula Würmli



Bernadette Zanotta



Thomas Zellweger

## Goldenes Ehrenzeichen der WU Wien für Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner



In Würdigung seiner Verdienste hat Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner das Goldene Ehrenzeichen der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) erhalten.

«Neben jahrzehntelanger professioneller Zusammenarbeit, speziell mit dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der WU, ist im Wirken Prof. Pleitners vor allem seine rund 15-jährige Tätigkeit als Verantwortlicher auf Seiten St.Gallens für die Partnerschaft mit der WU sowie damit verbundene Austauschprogramme hervorzuheben; Pleitner hat sich über akademische Belange und Beziehungen hinaus einen höchst angesehenen Ruf in Österreich als internationaler Experte auf dem Gebiet des Gewerbes bzw. kleiner und mittlerer Unternehmen erworben. Dass Pleitner gefragtes Mitglied von internationalen Forschungsgremien und viel beschäftigter Gastreferent an Universitäten und Fachveranstaltungen ist, zeugt von seiner wissenschaftlichen Kompetenz auf diesem Gebiet», so WU-Rektor Christoph Badelt aus Anlass der Ehrung.

Das KMU-Institut freut sich über diese Ehrung und gratuliert Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner herzlich!

## Gründervater des Instituts gestorben



Am 10. März 2003 ist in seinem 100. Altersjahr Prof. Dr. rer. pol. **Alfred Gutersohn** an seinem Wohnort in Bern verstorben. Alfred Gutersohn wirkte von 1956 bis 1976 als Extraordinarius für angewandte Volkswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Gewerbepolitik an der HSG. Bereits im Wintersemester 1935/36 erfüllte er seinen ersten Lehrauftrag an der damaligen Handels-Hochschule, welche ihn 1946 zum Titularprofessor und 1956 zum a.o. Professor ernannte. Die Gründung des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St.Gallen im Jahre 1946, dem Professor Gutersohn bis 1975 vorstand, lieferte die organisatorische Basis für die Anknüpfung internationaler Verbindungen zu Forschern auf dem Interessengebiet. Mit viel Einsatz hat er sein Fach an der Universität St.Gallen entwickelt und zu dessen Reputation entscheidend beigetragen. Als Gründer der «Rencontres de St-Gall» hat er eine Institution geschaffen, die bis heute ihre internationale Ausstrahlung behalten hat und dem «Gewerbeinstitut» zu internationaler Anerkennung verhalf.

Das Institut verliert in Alfred Gutersohn einen Gründervater, der fachlich wie menschlich ein grosses Vorbild war. Bis in sein hohes Alter hinein war er dem KMU-Institut stark verbunden. Das Institut wird dem Verstorbenen ein ehrendes Andenken bewahren.

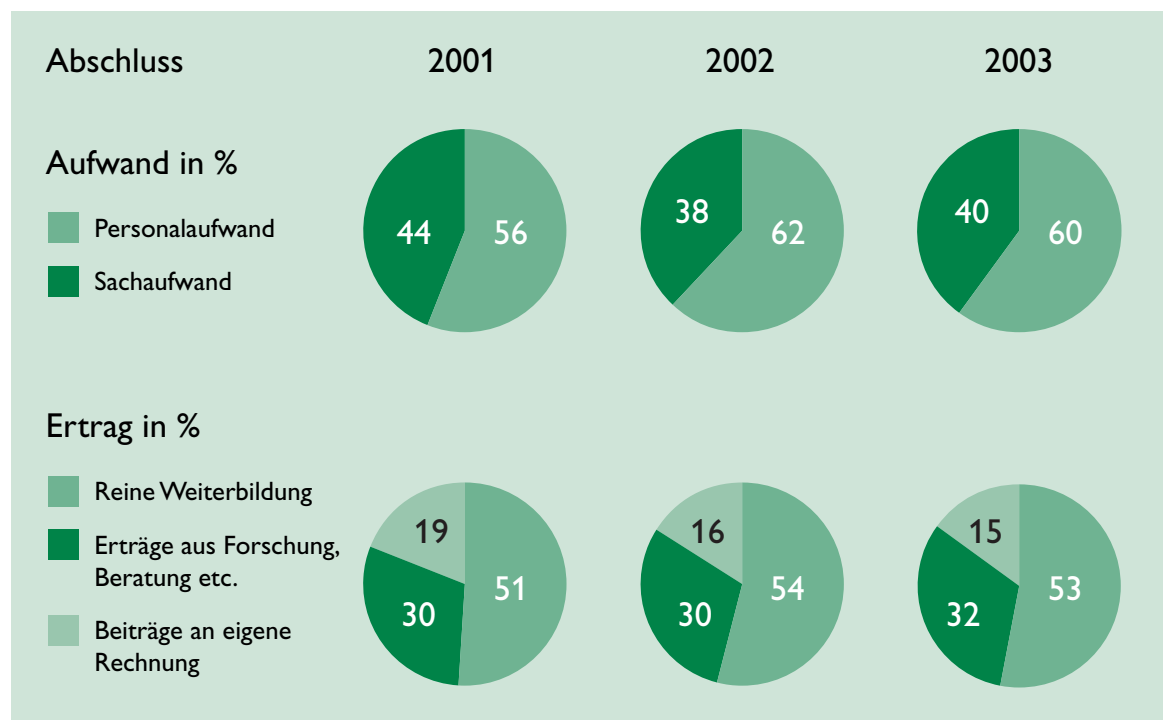
## Rechnungsentwicklung KMU-HSG

2003 war für die Rechnung des Instituts ein relativ günstiges Jahr, auch in diesem Jahr konnte kostendeckend gearbeitet werden. Die Erträge aus der Weiterbildung bilden nach wie vor die wichtigste Einnahmequelle des Instituts. Die «Beiträge an eigene Rechnung» (Beitrag der Förderungsgesellschaft des KMU-HSG, Infrastrukturbeiträge HSG und Intensivstudium KMU) machen etwa 15% des gesamten Budgets aus, der Rest setzt sich zusammen aus Einnahmen durch Beratungen, bezahlte Gutachten (nicht bezahlte Forschungsarbeiten und Dokumentationen erscheinen aus nahe liegenden Gründen nicht auf der Einnahmeseite der Buchhaltung) und Einnahmen aus der Betreuung von Erfagruppen. Nach den provisorischen Zahlen für das Berichtsjahr erwirtschaftete das Institut einen Umsatz von gut 2,3 Mio. Franken. Die detaillierten Zahlen für 2003 sind aus dem separaten Institutsabschluss 2003 ersichtlich, der noch vom Geschäftsleitenden Ausschuss des Instituts (GLA) genehmigt und anschliessend von der Finanzkontrolle des Kantons geprüft werden muss.



Regula Grunder

«Dass wir 2003 so positiv abschliessen würden, hätte ich aufgrund der vielen neuen Projekte anfangs Jahr noch nicht gedacht, aber jetzt ist es Tatsache. Das freut mich!»



# Förderungsgesellschaft KMU-HSG

Im Vorstand der Förderungsgesellschaft wirkten die folgenden Herren mit:

## *Präsident:*

- a. Nationalrat Hans Rudolf Früh, Vizepräsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des KMU-HSG, Bühler

## *Vizepräsident:*

- Prof. Dr. Christian Belz, Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des KMU-HSG, St. Gallen

## *Mitglieder:*

- Hermann Blumer, dipl. Ing. ETH, Blumer AG, Waldstatt (bis Oktober 2003)
- Arthur Bürgi, Geschäftsführer, Gewerbeverbände St. Gallen-Appenzell, St. Gallen
- Angelo Eberle, A.K. Eberle Holding AG, Kehrsatz
- Beat Eberle, Bruwag AG, Bad Ragaz
- Stefan Fahr, lic. oec. publ., Ing. ETH, Eggersriet
- Rolf Frehner, Vizepräsident, SMUV Gewerkschaft Industrie, Gewerbe, Dienstleistungen, Bern (bis Oktober 2003)
- Hans Jürg Gerber, lic.rer.pol., Direktor, Schweizerisches Institut für Unternehmerschulung im Gewerbe, Bern
- Dr. Balz Horber, Direktor, Verband Schweizer Metzgermeister, Zürich
- Nationalrat Werner Messmer, Schweizerischer Baumeisterverband, Zürich
- Jan Mettler, Bauunternehmer, Präsident des Bündnerischen Baumeisterverbandes, Chur
- Josef Müller-Tschirky, Mitglied des Vorstandes Gastrosuisse, St. Gallen
- Dr. Hubertus Schmid, Vizepräsident und Delegierter, Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell, St. Gallen
- Werner Schönenberger, Vorstand Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten, Zürich
- Matthias Schwyter, lic.oec. HSG, Feinbäckerei, St. Gallen
- Andreas Tobler, Mitglied des Zentralvorstandes der Schweiz. Metallunion, Tobler Stahlbau AG/Tobler Metallbau AG, St. Gallen

## *Rechnungsrevisoren:*

- Markus Glanzmann, Vizedirektor, CA St. Gallische Creditanstalt, St. Gallen
- Peter Weber, Geschäftsführer, Schuhe Grob AG, St. Gallen

Die Generalversammlung 2003 fand im Vorfeld des 1. St. Galler KMU-Tags statt.

## Anhang I: Vergleichstabellen Betriebszählungen Schweiz

Alle Unternehmen nach Beschäftigtengrössenklassen

	Total	Mikro 0-9	Klein 10-49	Mittel 50-249	Gross ≥250
<b>Unternehmen 2001</b>	317'739	276'596	33'145	6'700	1'298
	100,0%	87,1%	10,4%	2,1%	0,4%
Beschäftigte 2001	3'668'468	874'948	763'559	767'868	1'262'093
	100,0%	23,9%	20,8%	20,9%	34,4%
Vollzeitäquivalente 2001	3'141'778	722'063	664'325	666'028	1'089'363
	100,0%	23,0%	21,1%	21,2%	34,7%
<b>Unternehmen 1998</b>	312'449	272'865	32'029	6'340	1'215
	100,0%	87,3%	10,3%	2,0%	0,4%
Beschäftigte 1998	3'471'428	861'883	727'472	724'281	1'157'792
	100,0%	24,8%	21,0%	20,9%	33,4%
Vollzeitäquivalente 1998	2'996'867	717'527	637'747	632'910	1'008'682
	100,0%	23,9%	21,3%	21,1%	33,7%
<b>Unternehmen 1995</b>	297'660	256'343	33'435	6'629	1'253
	100,0%	86,1%	11,2%	2,2%	0,4%
Beschäftigte 1995	3'548'815	833'111	752'981	739'684	1'223'039
	100,0%	23,5%	21,2%	20,8%	34,5%
Vollzeitäquivalente 1995	3'080'840	700'889	666'569	653'903	1'059'478
	100,0%	22,7%	21,6%	21,2%	34,4%
<b>Unternehmen 1991</b>	290'776	246'781	35'479	7'159	1'357
	100,0%	84,9%	12,2%	2,5%	0,5%
Beschäftigte 1991	3'760'903	841'434	803'902	809'940	1'305'627
	100,0%	22,4%	21,4%	21,5%	34,7%
Vollzeitäquivalente 1991	3'281'579	703'135	709'634	717'318	1'151'493
	100,0%	21,4%	21,6%	21,9%	35,1%
<b>Unternehmen 1985</b>	250'395	211'184	31'896	6'190	1'125
	100,0%	84,3%	12,7%	2,5%	0,4%
Beschäftigte 1985	3'277'458	728'281	696'246	680'623	1'172'308
	100,0%	22,2%	21,2%	20,8%	35,8%
Vollzeitäquivalente 1985	2'949'378	636'354	631'078	620'603	1'061'343
	100,0%	21,6%	21,4%	21,0%	36,0%

Quelle: Betriebszählungen 1985, 1991, 1995, 1998, 2001, Bundesamt für Statistik, Bern 2002.

Privatrechtliche Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen

	Total	Mikro 0-9	Klein 10-49	Mittel 50-249	Gross ≥250
<b>Unternehmen 2001</b>	309'228	271'632	30'894	5'701	1'001
	100,0%	87,8%	10,0%	1,8%	0,3%
Beschäftigte 2001	3'085'994	851'353	694'693	633'304	906'644
	100,0%	27,6%	22,5%	20,5%	29,4%
Vollzeitäquivalente 2001	2'673'466	705'530	610'947	559'733	797'255
	100,0%	26,4%	22,9%	20,9%	29,8%
<b>Unternehmen 1998</b>	303'732	267'597	29'878	5'346	911
	100,0%	88,1%	9,8%	1,8%	0,3%
Beschäftigte 1998	2'875'155	837'117	663'101	590'811	784'126
	100,0%	29,1%	23,1%	20,5%	27,3%
Vollzeitäquivalente 1998	2'502'668	700'187	587'014	526'196	689'270
	100,0%	28,0%	23,5%	21,0%	27,5%
<b>Unternehmen 1995</b>	288'171	250'324	31'286	5'621	940
	100,0%	86,9%	10,9%	2,0%	0,3%
Beschäftigte 1995	2'900'395	807'330	688'991	608'657	795'417
	100,0%	27,8%	23,8%	21,0%	27,4%
Vollzeitäquivalente 1995	2'551'678	682'690	616'232	548'150	704'606
	100,0%	26,8%	24,2%	21,5%	27,6%
<b>Unternehmen 1991</b>	280'912	240'531	33'188	6'144	1'049
	100,0%	85,6%	11,8%	2,2%	0,4%
Beschäftigte 1991	3'120'070	812'636	736'160	673'959	897'315
	100,0%	26,0%	23,6%	21,6%	28,8%
Vollzeitäquivalente 1991	2'747'729	683'081	656'384	607'450	800'814
	100,0%	24,9%	23,9%	22,1%	29,1%
<b>Unternehmen 1985</b>	241'540	204'966	30'066	5'596	912
	100,0%	84,9%	12,4%	2,3%	0,4%
Beschäftigte 1985	2'738'121	702'511	646'593	603'866	785'151
	100,0%	25,7%	23,6%	22,1%	28,7%
Vollzeitäquivalente 1985	2'481'581	616'879	590'572	556'452	717'679
	100,0%	24,9%	23,8%	22,4%	28,9%

Quelle: Betriebszählungen 1985, 1991, 1995, 1998, 2001, Bundesamt für Statistik, Bern 2002.

Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Beschäftigengrössenklassen

	Total	Mikro 0-9	Klein 10-49	Mittel 50-249	Gross >=250
<b>Unternehmen 2001</b>	306'871	269'742	30'472	5'593	1'064
	100,0%	87,9%	9,9%	1,8%	0,3%
Beschäftigte 2001	3'206'685	842'657	680'728	619'863	1'063'437
	100,0%	26,3%	21,2%	19,3%	33,2%
Vollzeitäquivalente 2001	2'780'638	699'965	601'444	551'519	927'710
	100,0%	25,2%	21,6%	19,8%	33,4%
<b>Unternehmen 1998</b>	294'688	261'326	27'778	4'735	849
	100,0%	88,7%	9,4%	1,6%	0,3%
Beschäftigte 1998	2'732'244	805'723	596'145	509'352	821'024
	100,0%	29,5%	21,8%	18,6%	30,0%
Vollzeitäquivalente 1998	2'416'226	679'898	539'806	465'469	731'054
	100,0%	28,1%	22,3%	19,3%	30,3%
<b>Unternehmen 1995</b>	279'576	244'302	29'346	5'045	883
	100,0%	87,4%	10,5%	1,8%	0,3%
Beschäftigte 1995	2'827'102	778'034	627'799	533'707	887'562
	100,0%	27,5%	22,2%	18,9%	31,4%
Vollzeitäquivalente 1995	2'513'696	663'639	573'395	491'853	784'808
	100,0%	26,4%	22,8%	19,6%	31,2%
<b>Unternehmen 1991</b>	273'190	235'125	31'444	5'631	990
	100,0%	86,1%	11,5%	2,1%	0,4%
Beschäftigte 1991	3'045'856	786'555	680'881	606'223	972'197
	100,0%	25,8%	22,4%	19,9%	31,9%
Vollzeitäquivalente 1991	2'714'249	665'434	616'979	555'390	876'446
	100,0%	24,5%	22,7%	20,5%	32,3%
<b>Unternehmen 1985</b>	234'560	199'917	28'516	5'253	874
	100,0%	85,2%	12,2%	2,2%	0,4%
Beschäftigte 1985	2'688'015	680'221	602'739	558'681	846'374
	100,0%	25,3%	22,4%	20,8%	31,5%
Vollzeitäquivalente 1985	2'455'533	600'197	557'590	520'590	777'157
	100,0%	24,4%	22,7%	21,2%	31,6%

Quelle: Betriebszählungen 1985, 1991, 1995, 1998, 2001, Bundesamt für Statistik, Bern 2002.

## Anhang II: Forschungsübersicht 2003

gemäss «Leitfaden für die Erhebung von Indikatoren zur Forschungsevaluation an der Betriebswirtschaftlichen Abteilung der HSG»

### 1. Theorieorientierte Forschung

#### 1.01 Drittmittel für die Forschung (Umfang Drittmittel aus Forschungsfonds)

Förderungsgesellschaft KMU-HSG	CHF	60'000.-
Fabrel Lotus	CHF	10'000.-
KTI	CHF	60'000.-

#### 1.02 Publikationen in Journals und Sammelbänden (vgl. Kapitel «Veröffentlichungen» auf S. 35)

Anzahl Publikationen pro Journal-Kategorie A, B, C und D  
(Liste der BWA; D für andere double-blind journals)

IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen: **17 Artikel in 4 regulären Heften**,

Fueglistaller et al.: **3**

Volery et al.: **1**

Halter: **1**

#### 1.03 Publikationen Bücher

siehe 2.04

Dissertationen «im Hause»: **2** (Hartl, Rusch)

#### 1.04 Internationale Visibility (Anzahl präsentierter Paper an reviewed conferences)

Fueglistaller et al.: **2**

Volery et al.: **3**

#### (1.05 Zitationen)

wird durch das BWA erfasst



### 1.06 Scientific Community I

(Anzahl Mitgliedschaften in Editorial Boards internationaler Journals)

- IGA-Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen [Herausgeber KMU-HSG], (Berlin/St. Gallen) (Kat. A)
- Journal of Enterprising Culture (Singapore) (Kat. A)
- International Small Business Journal (Wilmslow UK) (Kat. A)
- International Journal of Educational Management, (Lincolnshire and Humberside UK) (Kat. ohne)
- Revue Internationale PME (Sillery, Quebec/Canada) (Kat. A)
- Journal of Small Business Management (2x) (West Virginia) (Kat. A)

### 1.07 Scientific Community II

(Anzahl Mitgliedschaften in Scientific Communities wissenschaftlicher Konferenzen)

- European Foundation for Management Development, Brüssel
- Chapter «Entrepreneurship, Innovation and Small Business», efmd Brüssel
- Interstratos
- International Small Business Congress, Tokio
- International Council for Small Business, St.Louis
- European Council for Small Business, Gent
- European Network for SME Research, Zoetermeer
- Förderkreis Gründungsforschung, Oestrich-Winkel
- MER Symposium/Eurocentre for Management and Development, Maribor
- Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Hannover
- Rencontres de St-Gall, KMU-HSG

## 2. Praxisorientierte Forschung

### 2.01 Drittmittel (Umfang der Drittmittel aus Wirtschaft und Verwaltung für Auftragsforschung)

Observatory Schweiz	CHF	40'000.-
GEM	CHF	40'000.-
Observatory Liechtenstein	CHF	12'500.-
SBVV Schweizerischer Buchhändler- und Verleger-Verband	CHF	19'000.-

### 2.02 Forschungspartner (Anzahl Forschungspartner in der Praxis)

a) bringt wesentliche Mittel ein  
> siehe auch 2.01

Eco' Diagnostic  
HEC Lausanne  
IMD Lausanne  
Family Business Network

b) nimmt in einer Begleitkommission Einsitz

--

c) übernimmt die Ergebnisse für die eigene Anwendung

**15** Unternehmen Mitglieder KTI-Projekt

**102** Mitglieder Erfa-Gruppen

Über **300** Teilnehmer an Management Seminaren und Firmenseminaren,  
sowie **850** Teilnehmer an zwei Tagungen

**70** Teilnehmer an Kennzahlenvergleich Baubranche

**8** Teilnehmer Kennzahlenvergleich im Schuhdetailhandel

### 2.03 Publikationen in beachteten Fachorganen (ohne Presseauftritte [z.B. Interviews])

**72** Einträge «IGW-HSG» beziehungsweise «KMU-HSG» gemäss Datenbank  
«Uni in den Medien» für das Jahr 2003

### 2.04 Publikationen Bücher

2.04 Anzahl publizierter Bücher für ein Praktikerpublikum:

2.04a Monografien **4** (Fueglistaller 2, Volery, Müller)

2.04b Herausgeberwerke **0**

2.04c Beiträge in Herausgeberwerke **1** (Fueglistaller)

2.05 Anzahl neuer Teaching Cases **4** (Müllner)

2.06 Anzahl neuer Spinn-Offs aus dem Institut **0**

2.07 Übernahme von Konzepten, die im Institut entwickelt wurden, durch die Praxis  
siehe **2.02 c**

2.08 Anzahl Auszeichnungen, Preise oder ähnliche Anerkennungen  
(inkl. preisgekrönte Dissertationen an den Lehrstühlen des Instituts) **2**  
(Pleitner WU Wien, Hartl Diss.)

## Anhang III: Satzung des KMU-HSG

### Satzung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen

vom 12. Mai 2003<sup>7</sup>

Der Universitätsrat der Universität St. Gallen

erlässt

gestützt auf Art. 9 Abs. 1 lit. a und Abs. 2 des Gesetzes über die Universität St. Gallen vom 26. Mai. 1988<sup>8</sup>

als Satzung:

#### I. Bestand und Aufgaben

*Art. 1* An der Universität St. Gallen besteht das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG)

*Art. 2* Das Institut bezweckt die wissenschaftliche Bearbeitung von Fragen aus dem Fachgebiet der Klein- und Mittelunternehmen (KMU), insbesondere:

Aufgaben

- a) die Forschung auf dem Gebiet der KMU, d.h. die wissenschaftliche Untersuchung der betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen, rechtlichen und soziologischen Probleme der KMU;
- b) die Unterstützung und Ergänzung der Lehre an der Universität St. Gallen im Fachgebiet des Instituts;
- c) die Erbringung von Dienstleistungen, insbesondere durch Gutachter- und Beratertätigkeit;
- d) die Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen;
- e) die Information und Dokumentation im Fachgebiet des Instituts und die Vermittlung der entsprechenden Erkenntnisse;
- f) die Weitergabe der Erkenntnisse und Praxisfolgerungen an die Unternehmer und Führungskräfte im KMU.

*Art. 3* Das Institut arbeitet mit interessierten Gemeinwesen, Unternehmungen und Organisationen, insbesondere mit verwandten Instituten und Forschungsstellen, zusammen.

Zusammenarbeit

#### II. Organisation

*Art. 4* Organe des Instituts sind:

Organe

- a) Geschäftsleitender Ausschuss;
- b) Direktion.

Die Organe des Instituts konstituieren sich im Rahmen der Bestimmungen dieser Satzung selbst.

---

<sup>7</sup> Vom Universitätsrat erlassen am 12. Mai 2003; von der Regierung genehmigt am 17. Juni 2003; in Vollzug ab 17. Juni 2003.

<sup>8</sup> sGS 217.11.

## 1. Geschäftsleitender Ausschuss

**Zusammensetzung**     *Art. 5* Dem geschäftsleitenden Ausschuss gehören an:

- a) zwei bis vier Dozenten der Universität St.Gallen;
- b) wenigstens zwei externe Vertreter aus Wissenschaft oder Praxis;

Der Senat wählt die Mitglieder des Geschäftsleitenden Ausschusses.  
Aus ihrer Mitte bestimmt der Universitätsrat auf Antrag des Senats den Präsidenten.  
Die Mitglieder der Direktion nehmen an den Sitzungen des Geschäftsleitenden Ausschusses mit beratender Stimme teil.

**Aufgaben**     *Art. 6* Der Geschäftsleitende Ausschuss:

- a) überwacht die Tätigkeit des Instituts;
- b) genehmigt die Strategie;
- c) genehmigt Richtlinien über die Annahme von Aufträgen;
- d) genehmigt die Organisationsstruktur und die erforderlichen Richtlinien;
- e) beantragt dem Universitätsrat die Änderung dieser Satzung;
- f) erlässt die Richtlinien über die Rechnungsführung des Instituts;
- g) beschliesst auf Antrag der Direktion über das Budget und genehmigt die Jahresrechnung und legt diese dem Universitätsrat vor;
- h) nimmt den Jahresbericht der Direktion entgegen und erstattet seinerseits Bericht an den Universitätsrat;
- i) kann das Institut gegenüber den Organen der Universität und gegenüber Dritten vertreten;
- j) stellt Antrag an den Senat zuhanden des Universitätsrates für die Wahl und Abberufung der Mitglieder der Direktion und wählt aus den Mitgliedern der Direktion deren Vorsitzenden;

## 2. Direktion

**Zusammensetzung**     *Art. 7* Der Universitätsrat wählt auf Antrag des Senats einen oder mehrere am Institut tätige Dozenten als Direktor oder Mitglieder der Direktion.  
Der Geschäftsleitende Ausschuss kann Mitglieder des Lehrkörpers zu Vizedirektoren ernennen.

**Aufgaben**     *Art. 8* Die Direktion führt die laufenden Geschäfte des Instituts.  
Die Direktion:

- a) entwickelt die Strategie und die Organisationsstruktur des Instituts und legt dem Geschäftsleitenden Ausschuss die erforderlichen Berichte, Reglemente und Richtlinien zur Genehmigung vor;
- b) legt dem Geschäftsleitenden Ausschuss Richtlinien über die Annahme von Aufträgen zur Genehmigung vor;
- c) entwickelt das Arbeitsprogramm;
- d) stellt die wissenschaftlichen Mitarbeiter und die übrigen Institutsangestellten ein;
- e) organisiert die Arbeitsabläufe im Institut, leitet die Tätigkeit der Institutsmitarbeiter und sorgt für deren Weiterbildung;
- f) erstellt das Budget, die Jahresrechnung und erstattet den Jahresbericht;
- g) verwendet die Mittel im Rahmen des Budgets;
- h) kann dem Geschäftsleitenden Ausschuss Antrag auf Änderungen dieser Satzung stellen;
- i) vertritt das Institut gegenüber den Organen der Universität und gegenüber Dritten;
- j) entscheidet für das Institut, soweit die Vorschriften über die Universität St.Gallen oder diese Satzung keine andere Stelle für zuständig erklären.

### III. Finanzielles

*Art. 9* Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen arbeitet kostendeckend.

Betriebsmittel

Der Finanzbedarf des Instituts wird insbesondere gedeckt durch:

- a) Erträge aus der Erbringung von Dienstleistungen;
- b) Erträge aus Weiterbildungsveranstaltungen des Instituts;
- c) weitere durch Institutstätigkeit erwirtschaftete Mittel;
- d) Erträge der angelegten Mittel des Instituts;
- e) Beiträge der Universität St.Gallen und von Institutionen zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung;

Das Institut wird durch die als Verein organisierte Fördergesellschaft des Instituts gefördert und finanziell unterstützt.

*Art. 10* Zuwendungen Dritter an das Institut für einen bestimmten Zweck sind gesondert auszuweisen und zu verwalten.

Zuwendungen

*Art. 11* Rechnungsjahr ist das Kalenderjahr.  
Kontrollstelle für die Rechnungsführung des Instituts ist die Finanzkontrolle des Kantons St.Gallen.

Rechnungslegung

### IV. Schlussbestimmungen

*Art. 12* Die Satzung des Schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vom 23. März 1960 wird aufgehoben.

Aufhebung  
bisherigen Rechts

*Art. 13* Diese Satzung wird nach Genehmigung der Regierung ab 17. Juni 2003 angewendet.

Vollzugsbeginn

Im Namen des Universitätsrates,

Der Präsident:

Regierungsrat Hans Ulrich Stöckling

Die Sekretärin:

lic.iur. Barbara Fäh Oberholzer





Universität St.Gallen  
Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG)

Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St.Gallen

Telefon 071 224 71 00  
Telefax 071 224 71 01  
[www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)