

**HTW** Chur

Schweizerisches Institut für  
Entrepreneurship

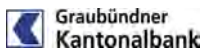
# Jahresbericht 2014

Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE



**Innovation, Start-up & Growth und  
Internationalisierung**

## Auszug der SIFE-Partner 2014



Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden  
Uffizi per economia e turissem dal Grischun  
Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni



## Impressum:

**HTW** Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur  
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE  
Comercialstrasse 22

7000 Chur

Tel. +41 (0)81 286 39 39

[www.sife.ch](http://www.sife.ch)

Gestaltung und Texte: Brigitte Küng

Fotos: Graubünden Ferien, Amt für Kultur Graubünden,  
HTW Chur

## Vorwort

Digitalfernsehen, Online-Zeitungen, Cloud-Speicherplatz, Apps und Social Media – es ist offensichtlich: Die Digitalisierung verändert unser Informationsverhalten und dringt mehr und mehr in klassische Bereiche der Kommunikation, der Informationsbeschaffung und der Medien vor. Weniger offensichtlich ist die strategische Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen.

Auf der einen Seite werden durch die Digitalisierung traditionelle Geschäftsmodelle in Frage gestellt. Am sichtbarsten ist dies bei den Printmedien. So bekunden selbst etablierte Marken wie die Neue Zürcher Zeitung Mühe, neue Geschäftsmodelle zu finden, mit denen sich auch in Zukunft Geld verdienen lässt.

Auf der anderen Seite eröffnet die Digitalisierung fast grenzenlose Möglichkeiten für neue Geschäftsideen. Giganten, wie etwa die Handelsplattform Alibaba oder Amazon, haben sich die Chancen der digitalen Welt schon früh auf clevere Weise zu Nutzen gemacht und konnten dadurch ganz neue Arten von Kooperationen, Vertriebs- und Kommunikationswegen sowie Zahlungsflüssen kreieren.

Wir im SIFE haben uns 2014 intensiv mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf Unternehmensstrategien und -strukturen sowie auf Geschäftsmodelle und -prozesse auseinandergesetzt. So war Crowdfunding eines der dominierenden Themen. Ein Team aus dem SIFE hat über zehn Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen erfolgreich durch ihre Kampagnen begleitet. Aus diesen Arbeiten entstanden über 20 Publikationen und Fachbeiträge zum Thema Crowdfunding (→ S. 18).



Urs Jenni  
Institutleiter SIFE

A handwritten signature in black ink that reads 'Urs Jenni'.

Ein weiteres grosses Projekt, das im 2014 abgeschlossen wurde, war das Innovationsnetzwerk KARIM: auf einer digitalen Landkarte wurden Innovationspioniere und Good-Practice-Cases aus ganz Europa abgebildet (→ S. 16).

Ein solcher Innovationspionier ist Samy Liechti, digitaler Gründer von Blacksocks.ch. Der umtriebige Unternehmer referierte im Sommer 2014 an einem KMU-Zmorga des KMU-Zentrums Graubünden und zeigte auf, wie er das simple Geschäft des Sockenverkaufs durch die digitalen Möglichkeiten revolutioniert hat (→ S. 11 und 31).

2014 arbeiteten 17 ForscherInnen und SpezialistInnen aus unterschiedlichen Fachgebieten am SIFE und trugen zu ausserordentlichen Lösungen bei. In rund 25 Projekten und an 100 Lehrveranstaltungen in der ganzen Schweiz kam der Wissensschatz unseres Teams zum Einsatz. Auf über hundert Veranstaltungen traten Vertreter des SIFE auf und stärkten Partnerschaften und den Wissenstransfer auf dem regionalen, nationalen und internationalen Parkett. Das KMU-Zentrum Graubünden ermöglichte auch 2014 einen Austausch zwischen Hochschule und Wirtschaft und bot KMU aus der Region eine Reihe von Dienstleistungen und Events an. Das Jahr 2014 zeigt: Unsere praxisnahe Ausrichtung ermöglicht eine enge Zusammenarbeit zwischen unserem Institut und der Wirtschaft. Davon profitieren alle gleichermaßen. Wir freuen uns darauf, auch in Zukunft die richtigen Fragen zu stellen und ein kritischer und zukunftsorientierter Sparring-Partner zu sein!

Abbildung oben:  
Patricia Deflorin referierte bei der Weber AG an  
einem topKMU-Event des KMU-Zentrums



Abbildung unten:  
Teilnehmer am topKMU-Event bei der Straub Medical AG

# Inhaltsverzeichnis

<b>Portrait</b>	<b>6</b>
Das Schweizerische Institut für Entrepreneurship SIFE	6
Positionierung des SIFE	7
Das SIFE-Team	8
<b>Dienstleistungen und Beratung</b>	<b>10</b>
Ausgewählte Dienstleistungen des SIFE	10
Das KMU-Zentrum Graubünden	11
Dienstleistungs- und Beratungsprojekte 2014	12
<b>Angewandte Forschung und Entwicklung</b>	<b>13</b>
Auszug aus den Projektaktivitäten 2014	13
Ausgewählte Projekte	16
Publikationen	24
Konferenzen und Referate	27
<b>Wissenstransfer</b>	<b>31</b>
Durchführung von Events des KMU-Zentrums Graubünden	31
IECER-Konferenz in Chur 2014	35
Networking-Aktivitäten und Kooperationen	36
Mitwirkung in externen Gremien und Projekten	37
Forschungskooperationen	38
<b>Lehre</b>	<b>39</b>
Lehrveranstaltungen im Bachelor- und Master-Lehrgang	39
Weiterbildung und externe Lehraufträge	41
Betreuung von Studienprojekten und Thesen	42
<b>Medienspiegel</b>	<b>44</b>
<b>Kontakt</b>	<b>46</b>

# Portrait

## Das Schweizerische Institut für Entrepreneurship SIFE

Als Fachhochschulinstitut bewegt sich das SIFE stets an der Schnittstelle zwischen Forschung und Praxis. Neben der angewandten Forschung führt das SIFE Dienstleistungsprojekte durch. Zudem bringen die Mitarbeit-

enden des SIFE ihr Wissen in der Lehre ein. Das SIFE ist in den Kompetenzfeldern Innovation, Gründen und Wachstum sowie Internationalisierung tätig.



Abbildung oben:  
Die Schwerpunkt-  
themen des SIFE

## Positionierung des SIFE

Die Aktivitäten des SIFE sind darauf ausgerichtet, zusammen mit den Forschungspartnern zielgerichtet neue wirtschaftliche, technische, organisatorische und soziale Problemlösungen zu entwickeln und durchzusetzen. Dies wird dank praxisorientiertem Arbeiten unter Berücksichtigung aktueller wissenschaftlicher Methoden erreicht. Mit

diesem Ansatz grenzt sich das SIFE klar gegenüber anderen Forschungs- und Beratungsorganisationen ab, indem es näher an der Praxis ist als Universitätsinstitute, gleichzeitig aber wissenschaftlich abgestützter arbeitet als Beratungsunternehmen.

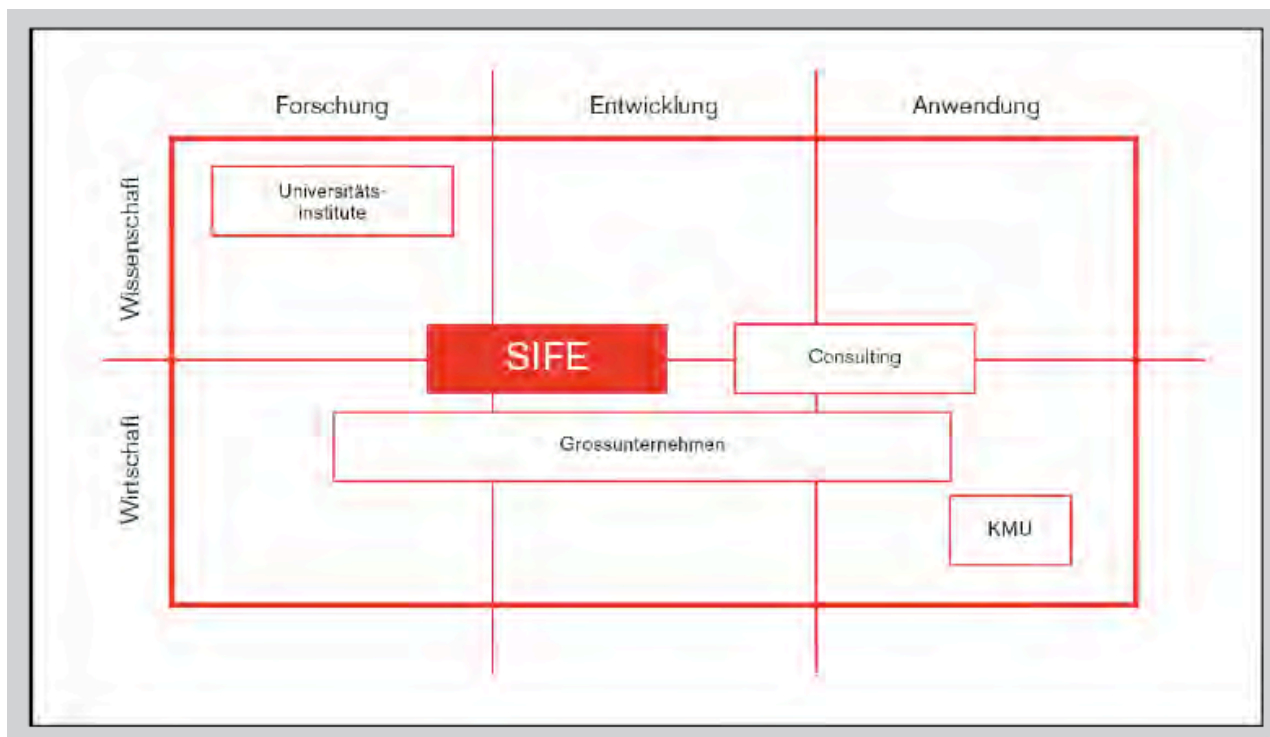


Abbildung oben:  
Positionierung des SIFE als  
praxisnahes Hochschulinstitut

## Das SIFE-Team

### Institutsleiter

#### Urs Jenni

Prof. dipl. Ing. FH, MBA, Institutsleiter  
Professor für Innovationsmanagement  
Tel. +41 (0)81 286 24 80  
urs.jenni@htwchur.ch



### SIFE-Mitarbeitende

#### Frank Bau

Prof. Dr. rer. pol., Diplomkaufmann  
Professor für General Management  
Tel. +41 (0)81 286 39 98  
frank.bau@htwchur.ch



#### Michael Beier

Dr. rer. pol.  
Projektleiter, Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Tel. +41 (0)81 286 37 55  
michael.beier@htwchur.ch



#### Julie Cartwright

Master of Science BA  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Tel. +41 (0)81 286 37 70  
julie.cartwright@htwchur.ch



#### Patricia Deflorin

Prof. Dr. oec. HSG  
Professorin für Innovationsmanagement  
Tel. +41 (0)81 286 37 56  
patricia.deflorin@htwchur.ch



#### Catharina Feurer

Kauffrau  
Organisationsassistentin  
Tel. +41 (0)81 286 39 69  
catharina.feurer@htwchur.ch



#### Michael Forster

Master of Science BA, Betriebsökonom FH  
Projektleiter, Dozent  
Tel. +41 (0)81 286 24 09  
michael.forster@htwchur.ch



#### Sebastian Früh

Master of Science BA  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Tel. +41 (0)81 286 37 47  
sebastian.frueh@htwchur.ch



#### Christian Hauser

Prof. Dr. rer. pol., dipl. Regionalwissenschaftler  
Professor für Internationales Management  
Tel. +41 (0)81 286 39 24  
christian.hauser@htwchur.ch







**Urs Kappeler**

MBA, Professor für Entrepreneurship  
Geschäftsführer E-Lab  
Tel. +41 (0)81 286 24 81  
urs.kappeler@htwchur.ch



**Brigitte Küng**

Master of Science BA  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Leiterin KMU-Zentrum GR  
Tel. +41 (0)81 286 24 06  
brigitte.kueng@htwchur.ch



**Ralph Lehmann**

Prof. Dr. oec. publ.  
Professor für International Business  
Tel. +41 (0)81 286 39 45  
ralph.lehmann@htwchur.ch



**Ruth Nieffer**

Soziologin M.A.  
Projektleiterin  
Tel. +41 (0)81 286 39 18  
ruth.nieffer@htwchur.ch



**Katrin Schillo**

Dr. rer. pol.  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Tel. +41 (0)81 286 37 34  
katrin.schillo@htwchur.ch



**Kerstin Wagner**

Prof. Dr. dipl. Wirtschaftsgeografin  
Professorin für Entrepreneurship  
Tel. +41 (0)81 286 39 82  
kerstin.wagner@htwchur.ch



**Dario Wellinger**

Master of Science BA  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Tel. +41 (0)81 286 39 36  
dario.wellinger@htwchur.ch



**Andreas Ziltener**

Prof. Dr. oec. HSG, dipl. Hdl.  
Professor für Entrepreneurial Management  
Tel. +41 (0)81 286 39 73  
andreas.ziltener@htwchur.ch

# Dienstleistungen und Beratung

## Ausgewählte Dienstleistungen des SIFE

### Entrepreneurship Lab (E-Lab)

Im Entrepreneurship Lab werden praktische Expertisen mit wissenschaftlich fundierter und aktueller Gründungsforschung vereint. Es geht um die Schaffung eines Lernumfeldes und den Zugang zu Mentoren und Investoren für die anstehende Entwicklungsphase. Darüber hinaus wird ein breites Netzwerk aus regionalen, nationalen und internationalen Partnern zur Verfügung gestellt, die bei der Umsetzung einer Geschäftsidee unterstützend tätig werden. Die Dienstleistungen des E-Lab können von Studierenden, Alumni sowie Forscherinnen und Forschern der HTW Chur in Anspruch genommen werden.

Direktkontakt:

Urs Kappeler

urs.kappeler@htwchur.ch

Tel. +41 (0)81 286 24 81

### Studienprojekte für Unternehmen

Ob auf Bachelor- oder Master-Level, die HTW Chur legt viel Wert auf eine praxisnahe Ausbildung der Studierenden. Schon während des Studiums in Wirtschaft und Management wird das Gelernte an konkreten Fragestellungen aus der Praxis angewendet. Unternehmen haben die Möglichkeit, als Auftraggeber aufzutreten und spezifische Fragestellungen in Form von Studienprojekten bearbeiten zu lassen. Zur Auswahl stehen beispielsweise Marktforschungsprojekte, Marketingkonzepte, Businesspläne, Innovationsprojekte und Diplomarbeiten etc. Die Leistungen sind für Unternehmen kostenlos.

Direktkontakt:

Brigitte Küng

brigitte.kueng@htwchur.ch

Tel. +41 (0)81 286 24 06

[www.htwchur.ch/studienprojekte](http://www.htwchur.ch/studienprojekte)

### Crowdfunding: erfolgreiche Kampagnen lancieren

Crowdfunding ist ein attraktives neues Instrument für KMU, um innovative Projekte über eine breite Öffentlichkeit zu finanzieren. Neben dem finanziellen Aspekt können neue Produkte vermarktet und auf ihre Chancen am Markt getestet werden sowie Kunden frühzeitig gebunden werden. Strategische Überlegungen und eine gute Vorbereitung sind dabei erfolgsentscheidend. Wir begleiten KMU vor und während der Kampagne, indem wir die strategischen Ziele definieren und alle notwendigen Massnahmen für eine Kampagne erarbeiten.

Direktkontakt:

Sebastian Früh

sebastian.frueh@htwchur.ch

Tel. +41 (0)81 286 37 47

### Exportfitness-Check

Im Bereich Internationalisierung bietet das SIFE Angebote für KMU, welche international tätig werden möchten. Als Einstiegshilfe hat das SIFE einen Exportfitness-Check für KMU entwickelt. Dieser steht interessierten Unternehmen gratis über die Webseite [www.sife.ch](http://www.sife.ch) zur Verfügung. Mit wenigen Fragen können Unternehmen ihre Voraussetzungen für den Export in ausländische Märkte testen und damit ihre individuellen Exportrisiken ermitteln. In einer anschliessenden Beratung mit Experten des SIFE kann die Exportfitness gezielt gesteigert werden.

Direktkontakt:

Ralph Lehmann

ralph.lehmann@htwchur.ch

Tel. +41 (0)81 286 39 45

## Das KMU-Zentrum Graubünden

Das KMU-Zentrum Graubünden ist eine Kooperation zwischen dem Kanton Graubünden und dem Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE. Es stellt eine Schnittstelle zwischen Hochschule und Wirtschaft dar, fördert den Wissenstransfer und den Austausch und bietet privatwirtschaftlichen Unternehmen pragmatische, betriebswirtschaftliche Unterstützung an. Die folgenden Dienstleistungen werden vom KMU-Zentrum Graubünden angeboten, wobei Unternehmen aus dem Kanton Graubünden von einer kostenlosen ersten Beratung profitieren:

### Massgeschneiderte Dienstleistungen

Das KMU-Zentrum bietet massgeschneiderte Unterstützung in allgemeinen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und in den Schwerpunktthemen Innovation, Gründung & Wachstum sowie Internationalisierung. Dazu zählen beispielsweise:

- Neutrale Beurteilung von Geschäftsideen und strategische Standortbestimmung
- Beratung zur Finanzierung von Start-ups und von Innovationen
- Start-up-Beratung
- Informationen zu öffentlichen Fördergeldern für Innovationsprojekte
- Unterstützung im Innovationsprozess und bei der Planung von Innovationsvorhaben
- Vermittlung von Experten und Wissenspartnern
- Exportberatung

### Weitere Infos:

[www.kmuzentrum.ch](http://www.kmuzentrum.ch) • Info-Line: 081 286 24 14 • [info@kmuzentrum.ch](mailto:info@kmuzentrum.ch)



**Brigitte Küng**

Leiterin KMU-Zentrum GR  
Tel. +41 (0)81 286 24 06  
[brigitte.kueng@htwchur.ch](mailto:brigitte.kueng@htwchur.ch)



**Michael Forster**

Leiter Events  
Tel. +41 (0)81 286 24 09  
[michael.forster@htwchur.ch](mailto:michael.forster@htwchur.ch)

### Vermittlung von Studienprojekten an der HTW Chur

Das KMU-Zentrum vermittelt interessierten Unternehmen Möglichkeiten zur kostenlosen Bearbeitung von individuellen Fragestellungen durch Studierende. Zur Auswahl stehen z. B. Bachelor-Thesen oder Semesterarbeiten wie Marktforschungsprojekte, Businesspläne, Kommunikationskonzepte usw.

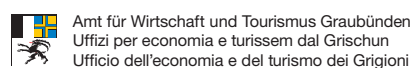
### Gemeinsame Projekte der angewandten Forschung und Entwicklung

Das KMU-Zentrum Graubünden ermöglicht Unternehmen aus der Region Zugang zu laufenden oder geplanten Forschungsprojekten oder bringt interessierte Parteien zusammen, so dass ganz neue Vorhaben in Angriff genommen werden können.

### Networking und Events

Mehrmals pro Jahr werden eigene Events für Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Region durchgeführt, so z. B. unsere beliebten topKMU-Expeditionen (vgl. Kapitel Wissenstransfer, S. 24). Der Blick hinter die Kulissen von spannenden Unternehmen der Region in Kombination mit Kurzreferaten zu aktuellen und relevanten Themen soll Impulse geben. Daneben bieten die Events auch immer eine Plattform für Networking, um das Beziehungsnetz zwischen Unternehmerinnen und Unternehmern, Hochschulangehörigen und Experten aus der Region zu stärken.

Eine Kooperation von



## Dienstleistungs- und Beratungsprojekte 2014

### Auszug aus den Aktivitäten im Bereich Beratung und Dienstleistungen 2014

Unternehmen / Partner	Projekthalt
Eckold AG, Trimmis	Reputationsmessung bei Kunden und Marketingkonzept
Möhr Niggli Weine, Maienfeld	Erfolgspotenzial- und Risikoanalyse einer Innovation
Grond Sport, Müstair	Nachfolgeregelung inkl. Businessplan
Icelandic Europe Ltd, Malans	Markteinführung Icelandic Skis / Businessplan
Impac GmbH, Landquart	Beratung und Coaching bei einer Crowdfunding-Kampagne
Swisswhisky Rinaldo Willi, Pascal Mittner	Businessplan
Hostel Cinque Stelle, Thusis	Businessplan
Lagerhaus Landquart AG, Landquart	Erweiterung Dienstleistungsangebot
Grischa Transporte AG, Chur	Nachfolgeregelung
Allegra Passagger Mineralquellen AG, Passugg	Marketingstrategie im Zeitalter des Web 2.0
Hotelgruppe Belvédère, Scuol	Kosten-/Nutzenanalyse einer geplanten Innovation
Wheelblades GmbH, Chur	Beratung und Coaching bei einer Crowdfunding-Kampagne
Synbone AG, Malans	Definition des Innovationsprozesses
Alpenhirt, Tschierschen	Beratung bezüglich Pricing- und Vertriebsstrategie
Manu Touristik GmbH, Filisur	Unterstützung bei der Gründung, Beratung in strategischen Fragen
Papeterie-, Büro- und Schreibwarenverband Schweiz (PBS)	Unterstützung und Coaching bezüglich der Realisierung von Dienstleistungsinnovationen
Stadtbier Chur AG, Chur	Beratung und Coaching bei einer Crowdfunding-Kampagne
Lumare GmbH, Cumbel	Beratung und Coaching bei einer Crowdfunding-Kampagne
Flink GmbH, Chur	Beratung und Coaching bei einer Crowdfunding-Kampagne

# Angewandte Forschung und Entwicklung

## Auszug aus den Projektaktivitäten 2014

### Schwerpunkt Innovation

Name	Projektleitung	Finanzierung	Partner bzw. Auftraggeber
KARIM: NWE Innovation Network	Prof. Dr. Frank Bau	Interreg IVB SECO, bzw. ARE	div. Partner
Innovation Discovery	Prof. Dr. Andreas Ziltener	Forschungsfonds HTW	div. Partner
Steuerung eines internationalen F&E Netzwerks	Prof. Dr. Patricia Deflorin	Forschungsfonds HTW	Universität St. Gallen, HSR Rapperswil
Matching Unternehmensnachfolge	Ruth Nieffer	Forschungsfonds HTW	
Innovation Tourism	Prof. Dr. Andreas Ziltener	Forschungsfonds HTW	ITF
Fachkräfteproblematik im saisonalen Tourismus. Vorprojekt	Brigitte Küng	Forschungsfonds HTW	ITF, ZWF
Mitarbeiter-Sharing als innovatives Konzept für die saisonale Hotellerie und Gastronomie	Brigitte Küng	Förderverein der HTW Chur	Tschuggen Gruppe, Weisse Arena, hotellerieuisse u.a.
Service Innovation	Prof. Dr. Andreas Ziltener	Auftragsforschung	Abacus Research AG
Technologieverwandte Diversifikation TRV	Prof. Dr. Andreas Ziltener	KTI	Consulta AG, Rieter AG, swissplast AG, Impac AG, ProcessPoint Service AG
Scopes: Knowledge transfer to Eastern European plants	Prof. Dr. Patricia Deflorin	SNF	Babes-Bolyai University, University of Tirana, South East European University
KTI-Innovationsmentor	Prof. Dr. Andreas Ziltener	KTI	KTI

## Schwerpunkt Gründung & Wachstum

Name	Projektleitung	Finanzierung	Partner bzw. Auftraggeber
Vom Geschäftsmodell zur Social-Media-Strategie	Prof. Dr. Kerstin Wagner	Kurse.li, Stiftung für berufliche Weiterbildung	Liechtensteiner KMU
Fragmentierte Geschäftsmodelle im Verlagswesen – Navigation im Online-Markt. Vorprojekt	Sebastian Früh	Forschungsfonds HTW	Institut für Multimedia Production IMP
Entwicklung Geschäftsmodelle im Food-Sektor. Start-up Coaching	Prof. Dr. Kerstin Wagner	Our Common Food Start-up Programme	Our Common Food Innovation Lab
Entwicklung Geschäftsmodelle im Wassersektor. Start-up Coaching	Prof. Dr. Kerstin Wagner	Cewas – The International Centre for Water Management Services	Cewas – The International Centre for Water Management Services
Online Food Retailing: Entwicklung eines Konzepts	Prof. Dr. Kerstin Wagner	KTI-Innovationscheck	Foodways Consulting GmbH
CTI Entrepreneurship Trainingsprogramm. Start-up Training	Prof. Dr. Kerstin Wagner	CTI Entrepreneurship	CTI Entrepreneurship, Technopark Academy Zürich
Employee Relationship Management	Dr. Michael Beier	Forschungsfonds HTW	Wirtschaftspartner
Erfolgsdeterminanten von Crowdfunding. Vorprojekt	Prof. Dr. Kerstin Wagner	Forschungsfonds HTW	100-days.net GmbH
Crowdfunding im Tourismus. Vorprojekt	Prof. Dr. Kerstin Wagner	Departement EMA	Institut für Tourismus und Freizeit
Crowdfunding als neues Instrument für Bündner KMU. Entwicklung und Evaluierung Konzept, Beratung und Coaching	Prof. Dr. Kerstin Wagner	Förderverein der HTW Chur	10 Bündner KMU
Nachfolgeregelung	Prof. Urs Kappeler	Partner	
Crowd-basiertes Innovationsmanagement für touristische Dachorganisationen	Prof. Dr. Kerstin Wagner	KTI F&E-Projekte	Destination Davos Klosters, St. Gallen Bodensee, Schweizer Alpen Club, 100-days.net GmbH
Optimierung Webseiten im Tourismus. Vorprojekt	Dr. Michael Beier	Forschungsfonds HTW	Institut für Tourismus und Freizeit



Abbildung rechts:  
Innovation am Berg:  
Detail der Verbindungs-  
bahn Arosa-Lenzerheide

## Schwerpunkt Internationalisierung

Name	Projektleitung	Finanzierung	Partner bzw. Auftraggeber
HONEST: Entwicklung eines Trainingsinstrumentariums zur Korruptionsprävention	Prof. Dr. Christian Hauser	KTI	Siemens Schweiz, TATA Interactive Systems
X-Risk: Exportrisiko-Check für international orientierte Schweizer KMU	Prof. Dr. Ralph Lehmann	KTI	Schweizerland Global Enterprise, PostFinance u.a.
Whistleblower-Meldestellen als Frühwarnsystem in Unternehmen	Prof. Dr. Christian Hauser	Forschungsfonds HTW	
Anti-Korruptionskommunikation deutscher und französischer MNU	Prof. Dr. Christian Hauser	Forschungsfonds HTW	
Offshore Monitor	Prof. Dr. Patricia Deflorin	Forschungsfonds HTW	Diverse Bündner KMU
Chancenorientierung und Risikobereitschaft bei der Internationalisierung	Prof. Dr. Christian Hauser	Forschungsfonds HTW	
Speak up: Whistleblower und Medien in der Schweiz	Prof. Dr. Christian Hauser	Gottlieb und Hans Vogt-Stiftung	SII, Prof. Dr. Urs Dahinden
Data Governance: Ethische Standards beim Umgang mit Massendaten	Prof. Dr. Christian Hauser	Forschungsfonds HTW	Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften
Nationale Geschäftsbeziehungen und die Internationalisierung von KMU	Prof. Dr. Christian Hauser	Forschungsfonds HTW	
Erfolgsfaktoren für das internationale Online-Marketing im Internet-TV	Prof. Dr. Christian Hauser	Forschungsfonds HTW	
Corporate Responsibility. Vorprojekt	Prof. Dr. Christian Hauser	Forschungsfonds HTW	
Entwicklung einer Schulung zum Thema Business Integrity	Ruth Nieffer	Forschungsfonds HTW	TATA Interactive
Leistungsmessung öffentlicher Aussenwirtschaftsförderung	Prof. Dr. Christian Hauser	Forschungsfonds HTW, BMWi	Bundeswirtschaftsministerium BMWi
Der Umgang mit Komplexität im Unternehmensnetzwerk (SCOL)	Prof. Dr. Patricia Deflorin	KTI	Medela AG, SSM AG

## Ausgewählte Projekte

### Schwerpunkt Innovation

#### KARIM – Interreg IVB Strategische Initiative NWE Knowledge Transfer Network

Der SIFE-Schwerpunkt Innovation war in den vergangenen Jahren an einem bedeutenden Projekt im Rahmen des Interreg-Programms der Europäischen Union beteiligt. In der vierten Programmperiode des Programms für Nordwesteuropa (NWE) startete die EU eine strategische Initiative mit dem Titel NWE Knowledge Transfer Network. Die HTW war Partner eines Antragskonsortiums, das mit einem Projektvolumen von insgesamt 8.5 Mio. Euro auf den Weg gebracht werden konnte. Das Projekt namens KARIM (Knowledge Acceleration Responsible Innovation Metanetwork) wurde von acht Partnern aus sieben Ländern Nordwesteuropas durchgeführt. Die Schweiz war durch das SIFE der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur vertreten. Das Projekt verfolgte das Ziel, den Zugang von KMU zu hochwertigen Technologien und Angeboten der Innovationsförderung zu verbessern. Der Fokus lag insbesondere auf der Förderung nachhaltiger Innovationen. Auf diese Weise sollten Kooperationen auf transnationaler Ebene erleichtert und die Wettbewerbsfähigkeit von Nordwesteuropa gesteigert werden. Innerhalb Nordwesteuropas bestanden und bestehen noch heute grosse regionale Unterschiede im Hinblick auf den Zugang von KMU zu Angeboten des Technologietransfers und der

Innovationsförderung. Innovationsexpertise war daher häufig nur regional begrenzt verfügbar, wodurch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU und des gesamten Wirtschaftsraums Nordwesteuropa eingeschränkt wurden. Für die einzelnen Regionen war es daher von grosser Bedeutung, ihre Ressourcen zu bündeln bzw. sich noch intensiver zu vernetzen.



Zur Zielerreichung war eine Reihe von Aktivitäten geplant. Im Rahmen des von der HTW Chur geleiteten Teilprojekts wurde eine fallbasierte, interaktive Innovationslandkarte der Schweiz entwickelt, die in einem weiteren Schritt auch auf die Partnerländer der Gesamtregion ausgeweitet wurde. Anhand dieser Karte wurden in einem nächsten Schritt Strukturen informeller Innovationsnetzwerke der Unternehmen untersucht. Das Ergebnis war eine Netzwerktopologie, deren

Bild oben: Teilnahme an Podiumsdiskussion bei der finalen Stakeholderkonferenz des Alpine Space Programms in Mailand.

Bild links: Präsentation vor Schweizer Teilnehmern an internationalen Programmen im Rahmen einer regionossuisse Tagung in Luzern.





Beachtung vor allem den Akteuren der Regionalentwicklung, Wirtschafts- und Innovationsförderung wertvolle Einblicke in das Netzwerkverhalten innovierender Unternehmen ermöglichte.

Ausserdem gehörten zu den insgesamt 17 Teilprojekten, die von den einzelnen Projektpartnern durchgeführt wurden, unter anderem Programme zur Vermittlung von Hochschulabsolventen an KMU aus dem ge-

samten Netzwerk. Zwei weitere Teilprojekte widmeten sich der Markt- und Technologieforschung für Nordwesteuropa sowie der Unterstützung und dem Training von KMU bei der Entwicklung transnationaler Innovationsstrategien. Das KARIM-Projekt startete im April 2011 und endete im Oktober 2014.

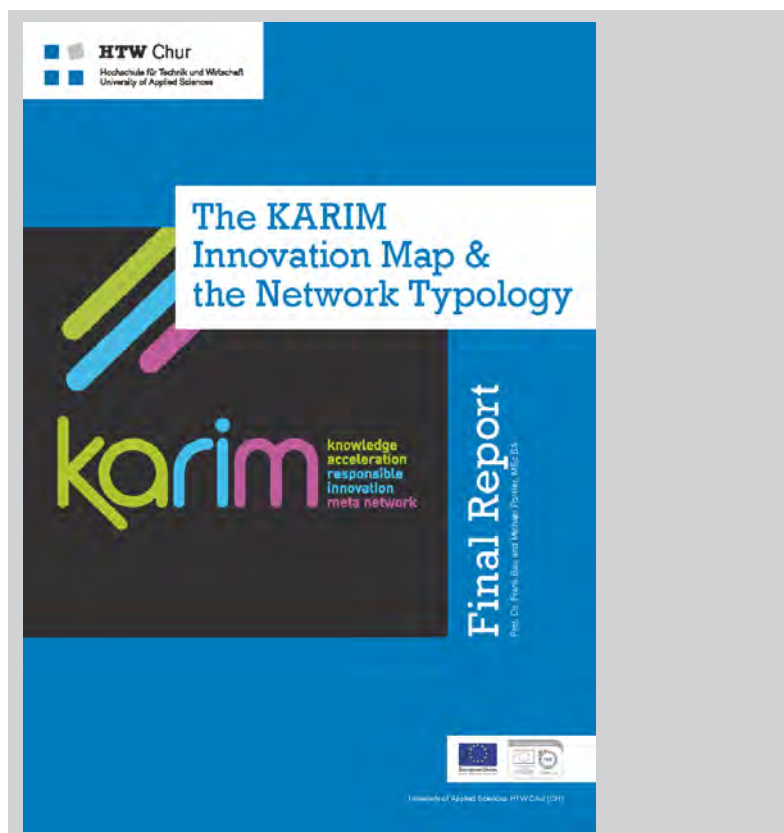


Bild rechts:  
Der Final Report zum Projekt  
wurde 2014 veröffentlicht.

**Weitere Infos:**



**Prof. Dr. Frank Bau**  
Projektleiter  
Tel. +41 (0)81 286 39 98  
frank.bau@htwchur.ch



**Michael Forster**  
Tel. +41 (0)81 286 24 09  
michael.forster@htwchur.ch



## Schwerpunkt Gründung & Wachstum

### Crowdfunding für Bündner Unternehmen

Crowdfunding für Unternehmen?! Crowdfunding wurde in seinen ersten Jahren vor allem als vielversprechendes Instrument für private Projektinitiatoren, gemeinnützige Organisationen und Start-ups eingesetzt. In dem vom Förderverein der HTW Chur co-finanzierten Projekt Crowdfunding als neues Instrument für Bündner KMU widmen wir uns der Frage, wie Unternehmen Crowdfunding nutzen können, um ihre strategischen Ziele (z. B. neues Produkt, neuer Markt, neues Geschäftsfeld) zu erreichen. Im Rahmen des Projekts arbeiten wir eng mit der Schweizer Plattform 100-days.net zusammen.

Erste Befunde deuten ein immenses Potenzial an Mehrwerten durch Crowdfunding für Unternehmen bzw. Organisationen an. So lassen sich über Crowdfunding beispielsweise Ideen am Markt testen, noch bevor sie realisiert werden, Leistungen wie Events vorfinanzieren und Marketing-Effekte in Bezug auf Bekanntheit, Image und Online-Reichweite erzielen. Gerade KMU stehen bei der Entwicklung und Umsetzung neuer, innovativer Ideen und Projekten vor der Herausforderung, für das Vorhaben genügend Kapital aufzubringen. Nicht zuletzt muss das fertige Produkt oder die Dienstleistung erfolgreich am Markt platziert und verkauft werden.

Bild unten:  
Mehrwerte durch  
Crowdfunding





Bild oben:  
Kampagne ROTAUF  
auf der Crowdfunding-  
Plattform 100days

Daher ergeben sich hier neue Möglichkeiten, um Ideen am Markt zu prüfen, eine Hürde für eine erste Serienproduktion zu nehmen und frühzeitig auf ein neues Produkt oder das Unternehmen selbst aufmerksam zu machen.

Das Projektteam (Michael Beier, Sebastian Früh und Kerstin Wagner) begleitet im Rah-

men des Projekts zehn Bündner KMU aus verschiedenen Branchen wie Textil, Landwirtschaft, Food oder IT. In Workshops werden die Kampagnen strategisch geplant und wichtige Massnahmen für die Kampagne definiert.

#### Weitere Infos:



**Prof. Dr. Kerstin Wagner**  
Projektleiterin  
Tel. +41 (0)81 286 39 82  
kerstin.wagner@htwchur.ch



**Dr. Michael Beier**  
Tel. +41 (0)81 286 37 55  
michael.beier@htwchur.ch

## Schwerpunkt Internationalisierung

### Exportbarrieren durchbrechen: Die Rolle ausländischer Vermittler

Mehrere Studien zeigen, dass exportorientierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) erfolgreicher sind als KMU, die rein national agieren. International aktive Unternehmen weisen eine höhere Produktivität auf und haben grössere Wachstumschancen. Zudem verfügen exportierende KMU über mehr Kapital und bezahlen höhere Löhne. Der Schritt ins Ausland ist jedoch mit erheblichen Herausforderungen verbundenen. Diese Herausforderungen zu verstehen und zu meistern ist essentiell für den Erfolg von exportierenden KMU. Das Internationalisierungsmodell der Uppsala-Schule liefert einen Ansatz, um den Internationalisierungsprozess von Unternehmen zu erklären. Gemäss dem Modell folgt die Internationalisierung eines Unternehmens einem bestimmten Muster. Demnach erhöhen Unternehmen ihr internationales Engagement und den damit verbundenen Ressourceneinsatz schrittweise. Dieses Organisationsverhalten wird durch den graduellen Erwerb von Wissen über den ausländischen Zielmarkt und den Aufbau von Netzwerken ausgelöst, welche erforderlich sind, um erfolgreich in ausländischen Märkten zu agieren. Ein Mangel an Wissen und Netzwerken stellt eine Barriere für die erfolgreiche Entwicklung der Exportaktivitäten dar. Um diese Barrieren zu überwinden, können KMU schrittweise verschiedene Exportformen nutzen.

#### Vier Formen des Exports

In der Literatur werden vier verschiedene Exportformen unterschieden. Beim indirekten Export werden im Inland produzierte Waren ausschliesslich über einen Handelsmittler mit Sitz im Inland exportiert. Zwischen dem exportierenden Unternehmen und den ausländischen Abnehmern besteht nur indirekt über den inländischen Vermittler Kontakt, der das internationale Geschäft für das exportierende Unternehmen ausführt. Die zweite Exportform ist der Export mit Hilfe von selbstständigen Handelsmittlern im Zielland. Bei dieser Form des Exports werden die Waren mit Hilfe eines ausländischen Vermittlers an die Abnehmer im Zielland vertrieben. Drittens können Unternehmen direkt, also ohne

die Einschaltung von Handelsmittlern, durch eigenes im heimischen Unternehmen ansässiges Vertriebspersonal exportieren, wobei der Kontakt mit den ausländischen Abnehmern durch das Unternehmen selbst gepflegt wird. Die vierte Exportform stellt der Export durch eine eigene, im Zielland ansässige Vertriebsniederlassung mit eigenem Personal dar.

Es ist ein gängiges Muster der Internationalisierung, zunächst Waren indirekt über inländische Vermittler zu exportieren, gefolgt vom Export mit Hilfe von Handelsmittlern im Zielland. Den nächsten Schritt stellt der direkte Export ohne Vermittler dar, bevor das Unternehmen schliesslich eine eigene Vertriebsniederlassung im Zielland gründet. Jeder Schritt hilft dem Unternehmen, wertvolle Erfahrungen zu sammeln und Zugang zu Netzwerken zu erhalten. Ziel der vorliegenden Studie war es, ein besseres Verständnis davon zu erlangen, wie Schweizer Unternehmen ihre Exportaktivitäten organisieren und mit welchen Herausforderungen die verschiedenen Exportformen verbunden sind.

#### Daten von 584 Unternehmen

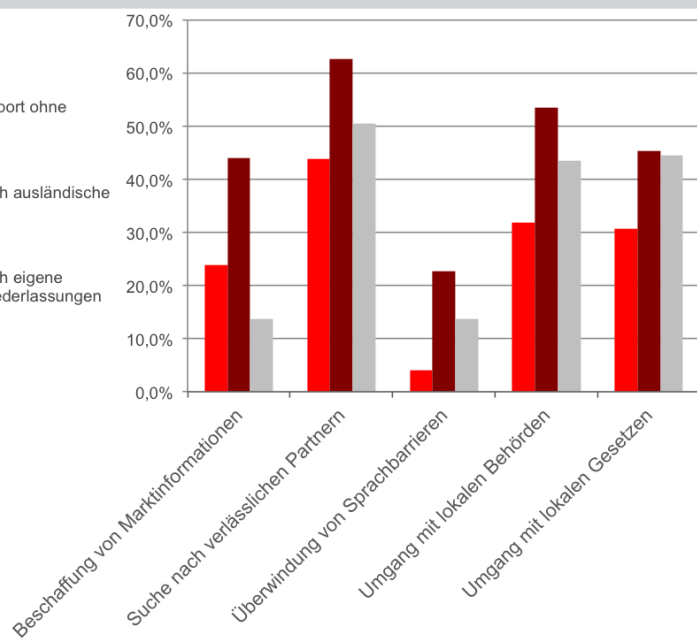
Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde im Sommer 2014 eine online-basierte Umfrage durchgeführt, an der sich insgesamt 584 Unternehmen beteiligten. Von den befragten Unternehmen gaben 370 an, dass sie einen Teil ihrer in der Schweiz produzierten Waren ins Ausland exportieren. Nichtparametrische Verfahren wurden angewendet, um zu analysieren, ob sich die Herausforderungen der exportierenden Unternehmen hinsichtlich der praktizierten Exportform unterscheiden. Die Daten geben Aufschluss betreffend allgemeiner, finanzieller, personeller und rechtlicher Herausforderungen, mit denen die Unternehmen beim Export in ihren strategisch wichtigsten Auslandsmarkt konfrontiert sind.

#### Direkter Export überwiegt

Die grösste Gruppe der befragten Unternehmen exportiert direkt, ohne die Einschaltung von Handelsmittlern (47%), gefolgt von Un-

ternehmen, die durch eigene Vertriebsgesellschaften im Ausland exportieren (27,6%), und von Unternehmen, die mit Hilfe ausländischer Vermittler exportieren (23%). Die Unternehmensgruppe, die indirekt durch inländische Handelsmittler exportiert, ist hingegen relativ klein (2,4%). Aufgrund der geringen Anzahl wurden die indirekten Exporteure in der wei-

Partnern stellt für alle drei Gruppen eine grosse Herausforderung dar. Interessant ist aber, dass erneut Unternehmen, die durch ausländische Vermittler exportieren, dies als deutlich schwieriger empfinden als Unternehmen, die sich einer der beiden anderen Exportformen bedienen. Darüber hinaus bewerten die Gruppen, die den direkten Export ohne Handelsmittler oder den Export durch eigene Einheiten im Ausland wahrnehmen, die Überwindung von Sprachbarrieren als eher gering, während die Gruppe, die Export durch ausländische Vermittler betreibt, diese Herausforderung deutlich höher bewertet. Der Umgang mit den Behörden im Zielland (Bürokratie) und den dortigen Gesetzen scheint nicht nur für weniger erfahrene Exporteure herausfordernd zu sein. Auch Unternehmen, die mehr Ressourcen im Ausland gebunden haben, bewerten diese Herausforderungen als hoch.



teren Untersuchung nicht berücksichtigt. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Unternehmen, die durch selbständige Vermittler im Ausland exportieren, die analysierten Herausforderungen fast durchgehend höher bewerten als Unternehmen, die ohne Vermittler oder durch eigene Vertriebsniederlassungen exportieren. Die Beschaffung von Marktinformationen scheint beispielsweise besonders schwer zu sein, wenn man mit Hilfe selbständiger ausländischer Vermittler exportiert. Die Suche nach verlässlichen

Hinblick auf die Entwicklung ihres strategisch wichtigsten Auslandsmarktes höher bewerten als Unternehmen in einem späteren Internationalisierungsstadium. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Entwicklung eines Exportmarktes mit Hilfe von ausländischen Handelsmittlern mit grossen Herausforderungen verbunden ist. So scheint es beispielsweise, dass Marktinformationen von ausländischen Vermittlern zurückgehalten werden und die Exportunternehmen somit in eine starke Abhängigkeit gestellt werden.

**Weitere Infos:**



**Prof. Dr. Christian Hauser**  
 Tel. +41 (0)81 286 39 24  
 christian.hauser@htwchur.ch



**Julie Cartwright**  
 Tel. +41 (0)81 286 37 70  
 julie.cartwright@htwchur.ch

## Übergreifendes Forschungsfeld Corporate Responsibility

### Korruption spielerisch bekämpfen

Für die Schweizer Exportwirtschaft liegen die aktuellen und zukünftigen Wachstumsmärkte in Ländern, die ein hohes Korruptionsrisiko aufweisen. Um die Wettbewerbsposition der Unternehmen auf diesen Märkten zu verbessern, wurde im Rahmen des KTI-Projektes HONEST ein innovatives Trainingsinstrumentarium zur Korruptionsprävention entwickelt. Es soll Unternehmen bei der Schulung und Sensibilisierung ihrer Nachwuchskräfte unterstützen.

In Zusammenarbeit mit der Compliance-Abteilung der Siemens Schweiz AG und der Tata Interactive Systems AG entstanden eine Computersimulation, ein Schulungskonzept sowie ein Seminarleitfaden für Trainer. Zur Entwicklung des Trainingsinstrumentariums trugen auch über 80 Fach- und Führungskräfte von Schweizer Unternehmen bei. Sie brachten ihr Wissen und ihre Erfahrung im Rahmen von Interviews oder Fokusgruppen ein. Die nun vorliegende Computersimulation ermöglicht Schulungsteilnehmerinnen und -teilnehmern auf spielerische Weise, die zahlreichen Facetten von Korruption kennenzulernen. Dabei üben sie den Umgang mit Dilemma-Situationen, zu denen es bei korruptem Verhalten unweigerlich kommt. Die Simulation entspricht einer interaktiven Fallstudie und beruht auf einem realitätsgetreuen Szenario: Als Manager eines Schweizer Unternehmens sind die Teilnehmenden in verantwortlicher Position am Bau eines neuen Spitals in einem Schwellenland beteiligt. Dabei werden ihnen laufend „Knüppel“ vor die Füsse geworfen. Es kommt beispielsweise zu Arbeitsrechtverstössen oder ein korrupter Beamter will geschmiert werden. Mit einem straffen Zeitplan und einem engen Kostenrahmen im Hinterkopf müssen die Schulungsteilneh-

menden entscheiden, wie sie auf die Vorfälle reagieren. Dabei gilt es die entstehenden Zielkonflikte zu lösen, die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens zu wahren und sich gleichzeitig integer zu verhalten.

Dieser Herausforderung stellten sich zu Jahresbeginn 2014 mehr als 40 Compliance-Experten von Schweizer Unternehmen an zwei Präsentationsveranstaltungen in Zürich. Deren rege Teilnahme sowie profundes Feedback widerspiegelte das grosse Interesse an dem neuen Schulungskonzept. Dank weiterer Pilottrainings mit rund 150 Betriebswirtschaftsstudierenden der HTW Chur (Bachelor, Master) und 170 Mitarbeitenden von Siemens Schweiz sowie anderen Unternehmen konnten Computersimulation und Schulungskonzept in unterschiedlichen Zielgruppen ausführlich evaluiert werden. Im Zuge dieser Testtrainings erklärte sich Tata Interactive Systems bereit, die nur auf Deutsch vorliegende Simulation um eine englische Version zu ergänzen. Die dazu notwendigen Übersetzungsarbeiten und softwaretechnischen Anpassungen wurden per Ende November 2014 erfolgreich abgeschlossen.

Im Rahmen einer Einladung zu den Feierlichkeiten zum 10-jährigen Bestehen des UN Global Compact Principle on Anti-Corruption in New York erhielten Christian Hauser und Ruth Nieffer die Gelegenheit, das Trainingsinstrumentarium HONEST einem internationalen Fachpublikum vorzustellen. Sechs Teams, bestehend aus drei bis vier Compliance-Verantwortlichen namhafter Unternehmen, wetteiferten um das beste Spielresultat – und den Gewinn von 400g Toblerone Schokolade. Kann es einen süsseren Abschluss für ein KTI-Projekt geben?

### Weitere Infos:



**Prof. Dr. Christian Hauser**  
Tel. +41 (0)81 286 39 24  
christian.hauser@htwchur.ch

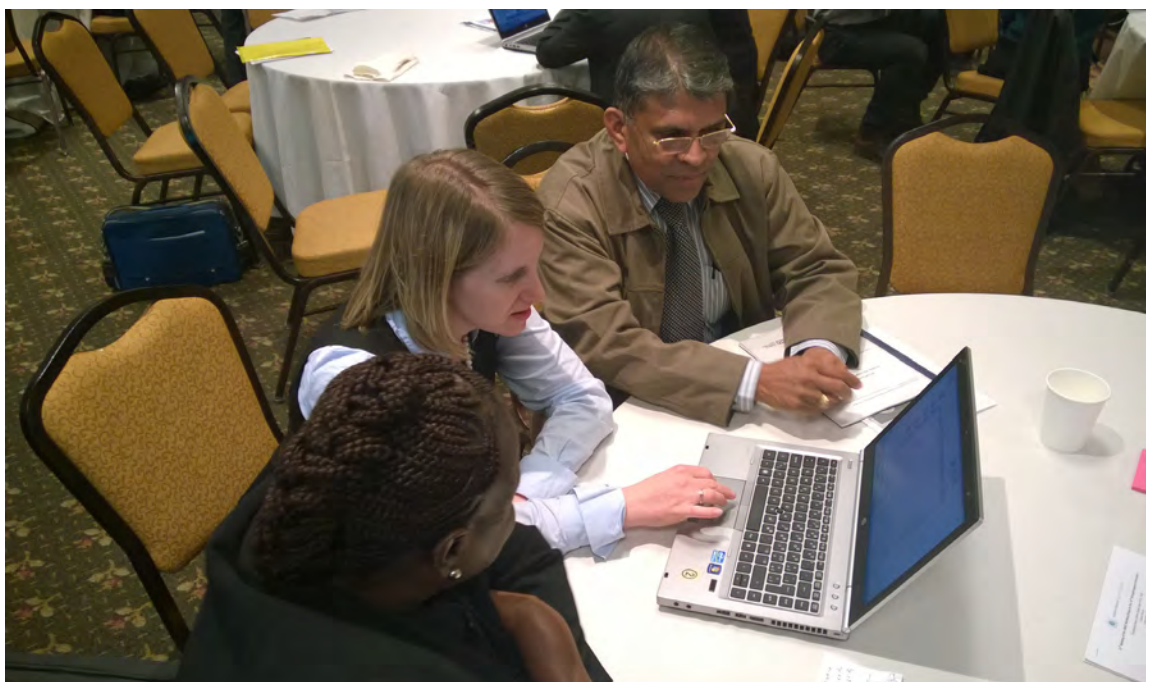


**Ruth Nieffer**  
Tel. +41 (0)81 286 39 18  
ruth.nieffer@htwchur.ch



Bild oben:  
 Christian Hauser und Ruth Nieffer mit  
 Mitgliedern der PRME Working Group on  
 Anti-Corruption und Georg Kell, Direktor des  
 UN Global Compact (5. v. r.), New York.

Bild unten:  
 Internationale Compliance-Experten während  
 der Vernissage-Veranstaltung in New York



## Publikationen

### Schwerpunkt Innovation

#### Publikationen 2014

Bau, F. & Forster, M. (2014): The KARIM Innovation Map & the Network Typology. Abschlussbericht

Deflorin, P., Scherrer-Rathje, M., Schöbel, M. (2014): Knowledge transfer barriers in manufacturing networks. First conference of knowledge transfer and cultural diversity in MNCs, HEG Arc, Neuchatel, 1.-2. Juli 2014

Küng, B. (2014): Innovative Höhenflüge. Was machen erfolgreiche Tourismusdestinationen besser als andere? In: Bündner Tagblatt, 18. März 2014

Küng, B., Simon, S. (2014): Fachkräftemangel: Warum sich Jugendliche gegen technische Berufe entscheiden. In: Panorama, Ausgabe 3/2014

Küng, B. (2014): Mit Innovation und Unternehmergeist in die Zukunft Graubündens. Blog-Beitrag in: Südostschweiz online, November 2014

Scherrer-Rathje, M., Deflorin, P., Thomas, S., Fischl, M. (2014): (Book chapter) The whole picture: integrating site and network dimensions in site roles. In: Johansen, J., Farooq, S., Cheng, Y. (Hrsg.): International Operations Networks. Forthcoming London: Springer Verlag. 2014

Ziltener, A. (2014): Service Innovation. ISBE, Manchester

Ziltener, A., Forster, M. (2014): Vom Glückstreffer zum dauerhaften Unternehmenserfolg. KMU-Magazin, Nr. 7/8

### Schwerpunkt Gründung & Wachstum

#### Publikationen 2014

Bau, F., Wagner, K. (2014): Measuring Corporate Entrepreneurship. International Journal of Small Business and Entrepreneurship (forthcoming)

Beier, M., Wagner, K. (2014): Social Media: Dabei sein ist nicht alles. IT Magazine 11/2014

Beier, M., Wagner, K. (2014): Crowdfunding. Das richtige Timing ist erfolgsentscheidend. KMU-Magazin, Ausgabe 11/2014

Beier, M., Früh, S., Wagner, K. (2014): Der Nutzen von Social Media bei der familienexternen Unternehmensnachfolge. Next Letter – Stiftung KMU Next, 09/2014

Beier, M., Wagner, K. (2014): Digitale Strategien: Crowdfunding für KMU. Blickpunkt KMU, Ausgabe 5/2014

Beier, M., Wagner, K. (2014): Crowdfunding Success of Tourism Projects – Evidence from Switzerland. e-Review of Tourism Research (eRTR), forthcoming

Beier, M., Wagner, K. (2014): Das richtige Timing beim Crowdfunding. Eine explorative Studie zu Projekten auf 100-days.net. Discussion Papers on Economics and Entrepreneurial Management, 2/2014. Chur

Beier, M., Wagner, K. (2014): Wann sind Crowdfunding-Kampagnen im Tourismus erfolgreich? Short Paper Serie 2014-02

Beier, M., Früh, S., Wagner, K. (2014): Crowdfunding für Unternehmen – Plattformen, Projekte und Erfolgsfaktoren in der Schweiz. Forschungsbericht HTW Chur



Beier, M., Wagner, K. (2014): Welche Mehrwerte Crowdfunding für KMU hat. *KMU-Magazin*, Ausgabe 05/2014

Beier, M., Wagner, K. (2014): Strategische Anwendung von Social Media. *Blickpunkt KMU*, Ausgabe 3/201,

Beier, M., Wagner, K. (2014): Geschäftsmodell und Social Media. Der Weg zur strategischen Anwendung. *KMU-Magazin*, 01/02, 2014

Beier, M., Wagner, K. (2014): Warum crowd-basiertes Innovationsmanagement dem Tourismus neue Chancen eröffnet. *Short Paper Serie 2014-01*

Lasch, F., Wagner, K. (2014): Entrepreneurial challenges in the 21st century: current research and future avenues. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship* (forthcoming)

Beier, M., Wagner, K. (2014): The Decision of Small Firms to Adopt Social Media: Perception of Risks and Benefits. *Academy of Management Proceedings 2014* (1), 17196

## Schwerpunkt Internationalisierung

### Publikationen 2014

Deflorin, P., Scherrer-Rathje, M. (2014): Understanding intra-manufacturing network coordination: learning from complex adaptive systems. *European Operations Management Association (EUROMA)*. Palermo, Italy, 2014

Deflorin, P., Scherrer-Rathje, M., Schillo, K. (2014): Coordination mechanisms as an enabler to decrease complexity in manufacturing networks. *Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER)*. Chur, Switzerland, 2014

Deflorin, P., Scherrer-Rathje, M., Schöbel, M. (2014): Knowledge transfer barriers in manufacturing networks. *First conference of knowledge transfer and cultural diversity in MNCs*, HEG Arc, Neuchatel, 1.-2. Juli 2014

Golini, R., Deflorin, P., Scherrer-Rathje, M. (2014): Enhancing operational performance in production subsidiaries: balancing autonomy, leveraging embeddedness. *European Operations Management Association (EUROMA)*. Palermo, Italy, 2014

Hauser, C. (2014): Do firms proactively take measures to prevent corruption in their international operations?, in: *European Management Review*, Vol. 11, No. 3-4, pp. 223–237 (with Hogenacker, J.)

Hauser, C. (2014): Schweizer Unternehmen investieren seit der Finanzkrise verstärkt in Mittel- und Osteuropa, in: *Die Volkswirtschaft*, 87. Jahrgang, Nr. 10

Hauser, C. (2014): Offene Ansprache von Missständen kultivieren, in: *KMU-Magazin*, Nr. 10, Oktober 2014

Hauser, C. (2014): Whistleblowing – Ein Frühwarnsystem mit zweifelhaftem Image, in: *KMU-Magazin*, Nr. 9, September 2014

Hauser, C. (2014): Mauerfall öffnete Schweizer Unternehmen attraktive Standorte, in: *Bündner Tagblatt*, 10.11.2014

## Publikationen 2014

Hauser, C. (2014): Unternehmen wiegen sich in einer falschen Sicherheit, in: KMU-Magazin, Nr. 7/8, Juli/August 2014

Hauser, C., Hogenacker, J., Lehmann, R. (2014): Entering emerging markets: A matter of opportunity orientation and willingness to take risks?, Paper presented at the Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), 12-14 February 2013, Chur, Switzerland

Hauser, C., Beier, M. (2014): Internationaler und innovativer werden: KMU profitieren von Beziehungen zu börsenkotierten Firmen, in: Wissensplatz – Das Magazin der HTW Chur 1/2014

Hauser C., Hogenacker J., Lehmann R. (2014): Opportunity and risk orientation as drivers of foreign market activity, Competitive Paper, EIBA 2014

Hauser, C; Beier, M., Hogenacker, J. (2014): KMU sind ein bedeutender Bestandteil der Schweizer Aussenwirtschaft, in: Die Volkswirtschaft, 87. Jahrgang, Nr. 3

Lang, M., Deflorin, P., Dietl, H. and Lucas, E. (2014): The Impact of Complexity on Knowledge Transfer in Manufacturing Networks, in: Production and Operations Management, forthcoming

Lehmann R. (2014): Wie KMU Exportrisiken kontrollieren, in: Swissexport Journal, 2. Quartal, 2014, S. 8

Lehmann R. (2014): Wie KMU mit Exportrisiken umgehen, in: Management und Qualität, 6/2014, S. 12

Lehmann R. (2014): Wie KMU mit Exportrisiken umgehen, in: MB-Revue, Jahreshauptausgabe 2014, S. 40

Scherrer, M., Deflorin, P. Anand, G. J. (2014): Manufacturing Flexibility through Outsourcing: Effects of Contingencies, in: International Journal of Operations and Production Management, forthcoming

Scherrer-Rathje, M., Deflorin, P., Hammerschmidt, J. (2014): Die Arbeit in einem Produktionsnetzwerk ist ein Mannschaftssport: 5 Taktiken für ein erfolgreiches Spiel, in: IM+io – Magazin für Innovation, Organisation und Management, 1/2014

Scherrer-Rathje, M., Deflorin, P., Schillo, K. (2014): Unlocking the Potential of Intra-Company Networks: The Effect of Complexity. Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE). Manchester, UK, 2014

## Konferenzen und Referate

### Schwerpunkt Innovation

#### Konferenzen und Referate 2014

European Operations Management Association (EUROMA), Palermo, Italy, 2014: Enhancing operational performance in production subsidiaries: balancing autonomy, leveraging embeddedness. (Patricia Deflorin, with Golini, R., Scherrer-Rathje, M.)

Forschungsmarkt Regiosuisse, Luzern, 24.9.2014: Moderation des Thementisches „Teufelskreis durchbrechen: Wie gelingt ein Innovationsschub im alpinen Tourismus?“ (Brigitte Küng)

Konferenz INTERREG B und URBACT, Luzern. Referat. (Frank Bau)

Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), Chur, Schweiz, 2014: Ad-hoc innovation networks of European SME. A typology of networks based on a multiple case study. (Frank Bau, with Bentivegna, T.)

INTERREG IVC Thematic Capitalisation Event, Brussels 2014: Policy learning, policy sharing. (Frank Bau & Brigitte Küng)

Institute for Small Business and Entrepreneurship ISBE, Manchester 2014: Referat. (Andreas Ziltener)

Alpine Space Conference 2014, Salzburg: Innovations in Innovation. (Michael Forster)

Regiosuisse, Wissensgemeinschaft, Bern: Die Generierung erfolgreicher NRP - und Interreg-Projekte (Michael Forster & Brigitte Küng)

Mitgliederversammlung PBS Schweiz, 12.9.2014, Luzern: Dienstleistungsinnovation. (Andreas Ziltener)

Lilienberg Unternehmerforum, 22.10.2014, Ermatingen: Fitness-Check für die Schweizer Wirtschaft – eine Auslegeordnung. (Andreas Ziltener)

Bild unten: Networking an der IECER-Konferenz 2014 in Chur



## Schwerpunkt Gründung & Wachstum

### Konferenzen und Referate 2014

Forschungsmarkt Regiosuisse, Luzern, 24.9.2014: Moderation Thementisch Crowdfunding – Wie innovative Projektvorhaben Mehrwert für die Region stiften. (Kerstin Wagner & Sebastian Früh)

Interdisziplinäre Jahreskonferenz zur Gründungsforschung G-Forum 2014. 13.-14. November, Oldenburg: What is the Perfect Day to Start a Crowdfunding Campaign? An Explorative Study of Timing in Crowdfunding. (Kerstin Wagner, Michael Beier)

Academy of Management Proceedings 2014: The Decision of Small Firms to Adopt Social Media: Perception of Risks and Benefits. (Kerstin Wagner, Michael Beier)

30th European Group of Organization Studies (EGOS) Colloquium, July, 3-5, Rotterdam, Netherlands: Adaptation to a Connected World: What Determines the Use of Social Media of Small Firms? (Kerstin Wagner, Michael Beier)

General Online Research Conference (GOR), March, 5-7, Köln, Germany: Who uses Social Media Networks? Antecedents and Firm Characteristics of Swiss SME. (Kerstin Wagner)

Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), Chur, February 12-14, 2014: Getting Money from the Crowd: Drivers of Fundraising Success. (Kerstin Wagner, Michael Beier)

Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), Chur, February 12-14, 2014: Welcome Speech. (Kerstin Wagner)

7. CTI Entrepreneurship Conference, 2./3. September 2014, Winterthur: Entrepreneurial Excellence – Learning from Leading Approaches. (Urs Kappeler)

## Schwerpunkt Internationalisierung

### Konferenzen und Referate 2014

European Operations Management Association (EUROMA), Palermo, Italien, 2014: Understanding intra-manufacturing network coordination. Learnings from complex adaptive systems. (Patricia Delforin & Katrin Schillo, with Scherrer-Rathje, M.)

Institute for Small Business and Entrepreneurship Conference (ISBE), Manchester, Great Britain, 2014: Unlocking the potential of intra-company networks: the effect of complexity. (Patricia Delforin & Katrin Schillo, with Scherrer-Rathje, M.)

Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), Chur, Schweiz, 2014: Coordination mechanisms as an enabler to decrease complexity in manufacturing networks. (Patricia Delforin & Katrin Schillo, with Scherrer-Rathje, M.)

International Entrepreneurship Conference 2014: Referat. (Ralph Lehmann)

European International Business Academy Conference 2014: Referat. (Ralph Lehmann)

Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), Chur, Schweiz, 2014: Entering emerging markets: A matter of opportunity orientation and willingness to take risks? (Christian Hauser & Ralph Lehmann, with Hogenacker, J.)

UN Global Compact 10th principle 10-year anniversary event, 10 December 2014, New York: Anti-Corruption Collective Action – The PRME Anti-Corruption Toolkit. (Christian Hauser)

UN Global Compact Anti-Corruption meeting, 9 December 2014, New York: Anti-Corruption Simulation HONEST. (Christian Hauser & Ruth Nieffer)

Schweizerische Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW), ETH Zürich, Zürich, 08.01.2014: «Tissue Engineering: Organe aus dem Labor – können wir bald Ersatzteile aus unseren eigenen Zellen bestellen?». (Christian Hauser)

Nationaler Compliance Round Table, Zürich, 17.01.2014. Arbeitsgruppe Fachausbildung, Pädagogische Hochschule Zürich. (Christian Hauser)

Expertenrunde Exportkontrolle, Hilti Logistik-Zentrum, Nendeln, 23.01.2014. (Christian Hauser)

Nationaler Compliance Round Table, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern, 30.01.2014. (Christian Hauser)

Compliance Round Table: Siemens (Schweiz) AG, Zürich, 06.02.2014 und Thales Suisse SA, Zürich, 10.07.2014. (Christian Hauser)

Verein Netzwerk Logistik (VNL) – Logistic Think Tank, Technopark Zürich, 06.02.2014. (Christian Hauser)

Microsoft Schweiz: «The Power of Working Social», Wallisellen, 12.03.2014. (Christian Hauser)

Verein Netzwerk Logistik (VNL): «Logistic Innovation und Solution Day 2014», Würth Haus, Rorschach, 17.03.2014. (Christian Hauser)

Switzerland Global Enterprise: «Aussenwirtschaftsforum 2014», Zürich, 03.04.2014. (Patricia Deflorin, Christian Hauser, Ralph Lehmann, Katrin Schillo)

Nationaler Compliance Round Table – Arbeitsgruppe Gründung, Zürich, 17.04.2014. (Christian Hauser)

Expertenrunde Exportkontrolle, SR Technics, Zürich, 24.04.2014. (Christian Hauser)

Transparency International: «Korruptionsrisiken bei der öffentlichen Informatikbeschaffung», Bern, 05.05.2014. (Christian Hauser)

hkp/// group AG: «Expertenfrühstück: Eigentümerstrategie», Prime Tower, Zürich, 06.05.2014. (Christian Hauser)

LINK Institut: «Workshop: Conjoint Analyse: Basics, Tricks und aktuelle Entwicklungen », Zürich, 08.05.2014. (Christian Hauser)

swiss export: «Swiss Export Tag», Brugg, 15.05.2014. (Christian Hauser)

Switzerland Global Enterprise Generalversammlung, Novartis Campus, Basel, 21.05.2014. (Christian Hauser)

Eidgenössische Finanzkontrolle: «Hearing Wirtschaftskriminalität / Criminalité économique», Bern, 20.06.2014. (Christian Hauser)

United Nations Global Compact, 14th Meeting of the UNGC Working Group on the 10th Principle against Corruption, UNAIDS Sekretariat, Genf, 23.06.2014. (Christian Hauser)

14th Meeting of the Global Compact Working Group on Anti-Corruption, Genf, 23.-24. Juni 2014. (Ruth Nieffer)

OECD: European Symposium on Business Ethics and Governance, Paris, 17./18. März 2014. (Ruth Nieffer)

MSE-Anlass: «Disruptive Szenarien: Was in Zukunft anders sein wird», Verkehrshaus Luzern, Luzern, 26.08.2014. (Christian Hauser)

## Konferenzen und Referate 2014

Konrad-Adenauer-Stiftung: «Jahrestagung der Vertrauensdozenten/-innen», Goslar, 05.-07.09.2014. (Christian Hauser)

Deutsch-Amerikanische Handelskammer: «German American Business Outlook 2015», Thomson Reuters, New York, 08.12.2014. (Christian Hauser)

Jahreskonferenz der Deutschen Gesellschaft für die Afrikanischen Staaten Portugiesischer Sprache (DASP), 26. November 2014, Berlin: Transatlantische Wirtschaftsbeziehungen zwischen der deutsch- und der portugiesischsprachigen Welt. (Christian Hauser)

Investor Relations Conference 2014, SIX Swiss Exchange, 20 November 2014, Zürich: Börsennotierte Aktiengesellschaften – Zugferde der Schweizer Wirtschaft? (Christian Hauser)

Responsible Management Education Research Conference, 30 October 2014, Chur: Teaching methods to implement the PRME Anti-Corruption Toolkit (Christian Hauser & Ruth Nieffer)

Responsible Management Education Research Conference, 30 October 2014, Chur: Fighting against corruption – Does anti-corruption training make any difference? (Christian Hauser)

Transparency International Schweiz and Switzerland Global Enterprise, 25 October 2014, Zürich: Schweizer KMU in Lateinamerika – Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Intermediaries, Präsentation anlässlich einer Veranstaltung für Schweizer KMU mit Vermittlern und Agenten in Lateinamerika – Mit welchen Herausforderungen sind KMU in Lateinamerika konfrontiert und wie können sie das Korruptionsrisiko meistern? (Christian Hauser, with Schuhmacher, A.)

Ethics and Compliance Switzerland meeting, Basel Institute on Governance, 2 October 2014, Basel: Compliance challenges of small and medium-sized enterprises (SMEs). (Christian Hauser)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 17. Juli 2014, Berlin: Evaluierung der Bundeszuwendungen an die deutschen Auslandshandelskammern, Delegationen und Repräsentanzen (AHKs). (Christian Hauser)

5. Exportmarktplatz, 5. Juni 2014, Schaan: Herausforderung Globalisierung – Exportrisiken wirksam kontrollieren. (Christian Hauser)

Novartis Campus Basel, 21 May 2014, Basel: Interactive integrity training – A simulation-based approach. (Christian Hauser)

Transparency International, 16 May 2014, Berlin: Interactive Anti-Corruption Training – A simulation-based approach. (Christian Hauser)

SATW workshop, 24. März 2014, Olten: Ethische Standards im Umgang mit Massendaten. (Christian Hauser)

SwissHoldings Working Group Compliance meeting, 21 March 2014, Bern: Innovative training against corruption – a new tool. (Christian Hauser)

Vernissage of Topsim Compliance Management HONEST, 21 February 2014, Zürich: Compliance-Training. (Christian Hauser & Ruth Nieffer, with Heublein, T.)

# Wissenstransfer

## Durchführung von Events des KMU-Zentrums Graubünden

Die Veranstaltungen des KMU-Zentrum Graubünden standen im Berichtsjahr ganz im Zeichen der bereits dritten Austragung der Eventserie „topKMU“ sowie dem noch jungen Format „KMU-Zmorga“, dem informativen Frühschoppen für Unternehmer aus der Region. Mit insgesamt

sechs Anlässen (vier topKMU-Expeditionen zu Unternehmen aus dem KMU-Zentrum-Netzwerk sowie zwei Frühschoppen am Standort HTW Chur) konnten fast 250 UnternehmerInnen und Unternehmensvertreter zum Austausch zusammengebracht werden.

### Die Anlässe 2014 im chronologischen Überblick:

Datum	Art der Veranstaltung/ Gastgeber/Thema	Referent	Teilnehmer
23. Januar	topKMU-Event Weber AG, Chur: Logistik als Kernkompetenz	Oliver Hohl, Geschäftsleiter Prof. Dr. Patricia Deflorin, HTW Chur (Fachreferat zur Produktionsnetzwerken)	30*
20. Februar	topKMU-Event Straub Medical AG, Sargans: Weltweit unterwegs – Medizinal- Pioniere aus dem Sarganserland.	Gido M. Karges, Geschäftsführer Prof. Dr. Ralph Lehmann, HTW Chur (Fachreferat zu Exportrisiken)	48
10. April	KMU-Zmorga 1/2014: Wie finanziere ich die Umsetzung meiner innovativen Idee?	Eugen Arpagaus, Vorsteher Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden Remo Frei, Flink GmbH Andy Hartmann, schlaffass.ch	54
17. Sept.	KMU-Zmorga 2/2014: Die Entwicklung innovativer Dienstleistungen.	Prof. Urs Jenni, HTW Chur Samy Liechti, CEO Blacksocks („Eine Socken-Wäscher-Karriere“)	45
30. Oktober	topKMU-Event Algordanza AG, Domat/Ems: Die 3. Bestattungsart.	Rinaldo Willy, Geschäftsführer und Inhaber	30*
8. November	Forum Nachfolgeregelung Gemeinsamer Event mit Gewerbe- verband Val Müstair	Urs Kappeler referierte über Nachfolgeregelung und moderierte die Diskussion.	25
20. November	topKMU-Event Paxmatic AG, Haldenstein: Massgeschneiderte Lösungen als Erfolgsfaktor.	Daniel Gschwend, Mitglied der Geschäftsleitung	30*

\* Die Teilnehmerkapazität wurde auf Wunsch der gastgebenden Unternehmen teilweise limitiert.

Die Teilnehmerbefragung zeigt: Die Unternehmensbesuche und Einblicke hinter die Kulissen werden von den Teilnehmenden grundsätzlich geschätzt. Gemäss Feedback-Fragebogen sind die topKMU-Events „interessant, relevant und abwechslungsreich“. Die Organisation wird als kompetent und persönlich eingeschätzt. Der KMU-Zmorga erfreut sich einer steigenden Beliebtheit und ist als Early-Bird-Event sehr erfolgreich.

Das Konzept topKMU geht im Jahr 2015 in die vierte Austragung. Die topKMU-Events finden jeweils donnerstags von 10.30 Uhr bis ca. 13.00 Uhr statt. Die Teilnehmerzahl ist zumeist auf Wunsch der gastgebenden Unternehmen beschränkt. Zusammen mit dem KMU-Zmorga offeriert das KMU-Zentrum Graubünden somit ein Netzwerk-Programm

für UnternehmerInnen, Wissens- und KMU-VertreterInnen aus dem Kanton und dient so dem Austausch unter Gleichgesinnten.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der topKMU-Expeditionen und der anderen Events des KMU-Zentrums Graubünden sind denn auch zum Grossteil Unternehmerinnen und Unternehmer, Geschäftsleitungsmitglieder und FirmenvertreterInnen aus Graubünden und der Region. Es kommen auf diese Weise Führungskräfte und UnternehmerInnen von den unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern und Branchen zu einem wertvollen Austausch zusammen.

Abbildung unten:  
topKMU-Event bei der  
Paxmatic AG  
Haldenstein, November 2014





Zu erwähnen ist auch die erste Durchführung des Forum Nachfolgeregelung, welches durch die Kooperation zwischen dem Gewerbeverband Val Müstair und dem KMU-Zentrum ermöglicht wurde. Dieser Event fand anfangs November 2014 als ganztägige Samstagsveranstaltung statt und richtete sich an lokale Unternehmerinnen und Unternehmer, welche mit der Herausforderung einer Nachfolgeregelung konfrontiert sind. Urs Kappeler repräsentierte das KMU-Zentrum Graubünden, referierte über rechtliche und finanzielle Aspekte der Nachfolgeplanung und zeigte Möglichkeiten auf, welche Unterstützung das KMU-Zentrum Graubünden im Nachfolgeprozess anbieten kann. Das Interesse an dieser Veranstaltung war gross, wie die beachtliche Anzahl von 25 Teilnehmenden zeigt.

Abbildung unten:  
Forum Nachfolgeregelung: Ausserordentliche  
Veranstaltung in Müstair, gemeinsam mit  
dem Gewerbeverband Val Müstair





Abbildung oben:  
topKMU-Event bei Straub Medical AG,  
Wangs, Februar 2014

Abbildung unten:  
topKMU-Event bei  
der Algordanza AG  
Domat/Ems, Oktober 2014



## IECER-Konferenz in Chur 2014

Gemeinsam mit Prof. Dr. Frank Lasch von der Montpellier Business School hat Prof. Dr. Kerstin Wagner im Jahre 2012 nach zehnjähriger Tradition die akademische Co-Leitung der renommierten Konferenz übernommen. 2014 wurde die Entrepreneurship-Konferenz erstmalig an der HTW Chur durchgeführt. Auf der Agenda der Konferenz standen Themen wie Wachstums- und Internationalisierungstreiber, Innovationsnetzwerke und neue Finanzierungsformen für KMU und Start-ups. Das Programm enthielt eine Mischung aus 12 Themen-Sessions, Podiumsdiskussionen und Rahmenprogramm. Rektor Jürg Kessler begrüßte die rund 50 Gäste aus In- und Ausland in der Aula der HTW Chur und Amtsvorsteher Eugen Arpagaus vom Amt für Wirtschaft und Tourismus zeigte auf, wie Innovationen in Graubünden umgesetzt werden. Mit den beiden Rednern Professor Simon Parker

von der Ivey Business School in London (Kanada) und Professorin Susan Marlow von der Nottingham University Business School in Grossbritannien konnten zwei renommierte Fachgrößen auf dem Gebiet der Entrepreneurship-Forschung für die Keynote-Ansprachen gewonnen werden. Die Verleihung des Best-Paper Awards durch Regierungsrat Martin Jäger rundete das zweitägige Programm ab.

Die Entrepreneurship-Konferenz IECER wurde im Jahr 2003 ins Leben gerufen, um aktuelle Problemstellungen im Bereich von Entrepreneurship und Innovation aus verschiedenen Fachdisziplinen zu diskutieren. In den letzten Jahren hat die Tagung in Amsterdam, Brescia, Regensburg, Lissabon und München stattgefunden. Im Jahr 2015 findet sie in Montpellier statt.



Abbildung links:  
Networking in der  
Kaffeepause



Abbildung links unten:  
Kerstin Wagner (l.) und Simon  
Parker (r.) mit den Gewinnern  
des Best-Paper Awards

Abbildung rechts:  
Keynote-Referat von  
Prof. Simon Parker,  
Ivey Business School



## Networking-Aktivitäten und Kooperationen

Das SIFE-Team hat auch 2014 an diversen Anlässen rund um die Themen Innovation, Gründung & Wachstum und Internationalisierung teilgenommen, um das Netzwerk an Wissens- und Kompetenzträgern zu erweitern und zu pflegen. Nachstehend ein Auszug an besuchten Veranstaltungen im Jahr 2014.

### Auszug aus den Networking-Aktivitäten 2014

World Web Forum, Zürich, 11. März 2014 (Julie Cartwright, Brigitte Küng, Andreas Ziltener)

Aussenwirtschaftsforum, Switzerland Global Enterprise, Zürich, 3. April 2014 (Patricia Deflorin, Christian Hauser, Ralph Lehmann, Katrin Schillo)

9. Swiss Innovation Forum, Basel, 20.11.2014 (Patricia Deflorin, Katrin Schillo)

Symposium für Produktentwicklung & Symposium für Product Lifecycle Management, Rapperswil, 10. April 2014 (Patricia Deflorin, Andreas Ziltener)

Innovation und Solution Day, Rorschach (Würth Haus Rorschach), 17./18. März 2014 (Patricia Deflorin)

Swiss Economic Forum, Interlaken, 5./6. Juni 2014. (Ralph Lehmann)



Abbildung rechts:  
Gala-Dinner der IECER-Konferenz  
auf Brambrüesch mit Besuch von  
Regierungsrat Martin Jäger und  
HTW-Rektor Jürg Kessler

## Mitwirkung in externen Gremien und Projekten

### Prof. Dr. Frank Bau

- ist Member of the Board of Reviewers, Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER)

### Prof. Dr. Christian Hauser

- ist Beirat connosco e.V., Köln
- ist Mitglied des Auswahlausschusses der Konrad-Adenauer-Stiftung, Sankt Augustin
- ist Mitglied des Compliance Round Table und von Ethics and Compliance Switzerland
- ist Mitglied bei Ethics and Compliance Switzerland

### Prof. Dr. Kerstin Wagner

- ist Mitglied des Präsidiums des Förderkreises für Gründungs-Forschung e.V.
- hat die akademische Co-Leitung der Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER) inne
- ist Vorstandsmitglied des Vereins Wasser für Wasser
- ist Mitglied von cewas international centre for water management services
- ist Gründungsmitglied und Partner des Our Common Food Innovation Lab

### Prof. Dr. Ralph Lehmann

- ist Member of European Academy of Management
- ist Member of European International Business Association

### Prof. Urs Jenni

- ist Member of ECSB, European Council for Small Businesses
- ist Mitglied der Swiss Technology Transfer Association (swiTT)

### Prof. Dr. Patricia Deflorin

- ist Mitglied des wissenschaftlichen Komitees der European Operations Management Association (EUROMA)
- ist Mitglied des Design-Teams der International Manufacturing Strategy Survey (IMSS)

### Prof. Urs Kappeler

- ist Vorstandsmitglied von SwissParks.ch

### Prof. Dr. Andreas Ziltener

- ist Member of ICSB, International Council for Small Businesses
- ist Mitglied des Förderkreises der Gründungs-Forschung e.V.
- ist Member of ISBE, Institute for Small Business and Entrepreneurship
- ist Mitglied der Regionalgruppe Fünfländerblick des Unternehmerforums Lilienberg
- ist Member of the Board of Reviewers des G-Forums

### Das SIFE

- ist Mitglied im Verein Netzwerk Logistik VNL
- ist institutionelles Mitglied des Förderkreises für Gründungs-Forschung e. V.

## Forschungskooperationen

Im Rahmen der Forschungstätigkeit pflegt das SIFE Kooperationen zu externen Institutionen:

- Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl für Wirtschaftsgeografie
- CEWAS the international centre for water management services, Willisau
- Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und insbesondere Unternehmensnachfolge, Research School of Business and Economics, Universität Siegen
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
- Institut für Entrepreneurship, Hochschule für Wirtschaft, Freiburg
- Montpellier Business School, GSCM, Montpellier
- KMU-HSG, Universität St. Gallen
- Institut für Technologiemanagement ITEM, Universität St. Gallen
- Institut zur Zukunft der Arbeit IZA, Bonn
- Universität Regensburg
- Università Cattolica di Brescia

Abbildung unten:  
Austausch an der IECER-  
Konferenz 2014 in Chur



# Lehre

## Lehrveranstaltungen des SIFE

Das SIFE vertieft seine Kompetenzen der einzelnen Schwerpunktthemen Innovation, Gründung & Wachstum sowie Internationalisierung nicht nur in der Forschung, sondern bringt das Know-how auch in die Lehre ein. Erfahrene Dozentinnen und Dozenten unterrichten im Bachelor- und Master-Lehrgang der HTW Chur sowie in externen Studiengängen und Weiterbildungslehrgängen.

2014 folgte als logischer Schluss die organisatorische Eingliederung des konsekutiven Master-Lehrgangs «New Business» ins SIFE. Seit den Anfangszügen wurde der Master-Lehrgang konsequent an den Kompetenzfeldern des SIFE ausgerichtet und vermittelt dadurch betriebswirtschaftliche und strategische Kompetenzen, die für (zukünftige) Führungskräfte Bedeutung über den ganzen Lebenszyklus einer Unternehmung haben.

### Bachelor of Science in Business Administration, HTW Chur

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 1 und 2	Michael Forster, Dr. Katrin Schillo, Prof. Urs Kappeler
Business Administration, Geschäftsideen/-modelle	Prof. Urs Kappeler
Businessplan	Prof. Urs Kappeler
Business Administration, Vertiefung Entrepreneurship	Prof. Urs Kappeler
Empirische Methoden der Sozialforschung	Dr. Michael Beier
Entscheidungsmethodik	Michael Forster
Eventpraktikum	Sebastian Früh
Geschäftsmodellentwicklung	Prof. Urs Kappeler
Grundlagen Psychologie	Ruth Nieffer
Innovationsmanagement / Innovationsprozess	Prof. Dr. Patricia Deflorin, Prof. Urs Jenni, Prof. Dr. Andreas Ziltener
Integrative Unternehmensführung 2, Fallstudienseminar	Prof. Dr. Frank Bau
Integriertes Management	Michael Forster
Organisationslehre	Dr. Michael Beier

Personalführung	Prof. Dr. Frank Bau
Seminarwoche «Vernetzte Welt», Risikomanagement	Michael Forster
Seminarwoche «Entscheidungsmethodik 2»	Dr. Katrin Schillo
Strategisches Management	Prof. Dr. Frank Bau, Prof. Dr. Andreas Ziltener
Wissenschaftliches Schreiben	Ruth Nieffer
Seminarwoche «Wirtschaftsethik»	Ruth Nieffer

### Master of Science in Business Administration «New Business», HTW Chur

Change Management	Prof. Dr. Frank Bau
Corporate Responsibility	Prof. Dr. Christian Hauser
Innovationsmanagement	Prof. Dr. Andreas Ziltener
Innovationsprozess	Prof. Urs Jenni
Internationales Umfeld	Prof. Dr. Christian Hauser
Internationales Marketing	Prof. Dr. Ralph Lehmann
Leadership	Prof. Dr. Ralph Lehmann
Nachhaltige Geschäftsentwicklung	Prof. Dr. Frank Bau
Neue Geschäftsmodelle	Prof. Dr. Kerstin Wagner
Organisationsentwicklung	Prof. Dr. Frank Bau
Research Design	Prof. Dr. Christian Hauser Prof. Dr. Kerstin Wagner
Specific Research Methods	Prof. Dr. Kerstin Wagner



## Weiterbildungslehrgänge (DAS, MAS, MBA)

Das Schweizerische Institut für Entrepreneurship SIFE bietet selber keine Weiterbildungslehrgänge, wie DAS, MAS oder MBA an. Damit ist innerhalb des Departementes Entrepreneurial Management der HTW das Institut für Managementweiterbildung beauftragt. In dessen Weiterbildungslehrgängen sind SIFE-Mitarbeitende jedoch als Dozierende tätig.

Innovationsmanagement: Executive MBA Zürich/Rapperswil/Chur, HTW Chur	Prof. Urs Jenni Prof. Dr. Andreas Ziltener
Innovationsstrategie: Executive MBA Strategisches Marketing, HTW Chur	Prof. Dr. Andreas Ziltener
Innovationsstrategie: Executive MBA General Management, HTW Chur	Prof. Dr. Andreas Ziltener
Innovationsstrategie: Executive MBA New Business: HTW Chur	Prof. Dr. Andreas Ziltener
Unternehmensführung II, Business Planning: MAS Rapperswil und Chur, HTW Chur	Prof. Urs Kappeler Prof. Urs Jenni
Innovationsmanagement: Produktentwicklung, Executive MBA New Business, Intensivwoche Fraunhofer Institut IAO, Stuttgart	Prof. Urs Jenni

## Externe Lehraufträge

NTB: Betriebswirtschaft und Integriertes Management BIM I / BIM II	Prof. Urs Kappeler, Prof. Dr. Patricia Deflorin, Dr. Katrin Schillo, Prof. Urs Jenni, Michael Forster, Brigitte Küng, Sebastian Früh
NTB: Modul Produkt- und Projektgenieur (PPI), Modulgruppenleitung, Einführungsmodul, Fallstudie Projektmanagement, Preis- und Angebotsgestaltung	Prof. Urs Jenni
Master of Science in Engineering (MSE): Corporate Management & Entrepreneurship	Prof. Dr. Kerstin Wagner, Michael Forster, Prof. Urs Kappeler
Master of Science in Engineering (MSE): Innovation & Change	Prof. Urs Jenni Prof. Dr. Andreas Ziltener
Master of Science in Engineering (MSE): International Business	Prof. Dr. Christian Hauser Prof. Dr. Ralph Lehmann
Master of Science in Engineering (MSE): Global Market and Cross-Cultural Competence	Prof. Dr. Christian Hauser
CTI Entrepreneurship	Prof. Dr. Kerstin Wagner Prof. Dr. Andreas Ziltener

## Betreuung von Bachelor-Thesen 2014

---

Aufbau eines Produktionsstandortes für die Herstellung von Kunststoff-Makrofasern für Beton. Auftraggeber: Syn Fiber AG.	Prof. Urs Kappeler
Ganzheitliches Vermarktungskonzept Regionales Entwicklungsprojekt PRE Landwirtschaft. Region Klosters.	Prof. Urs Kappeler
Nachfolgeregelung in der Hotellerie – ein Leitfaden. Auftraggeber: hotellerie-suisse Graubünden	Prof. Urs Kappeler
Talentmanagement im Spitzensport: Ski Alpin im Vergleich mit der Wirtschaft	Prof. Dr. Frank Bau
Erstellung eines Grading-Konzepts für die LGT Gruppe	Prof. Dr. Frank Bau

---

## Betreuung von studentischen Unternehmensprojekten und Businessplänen

---

Projekt Klinik für Adipöse Jugendliche in der Südostschweiz (Businessplan)	Prof. Urs Kappeler
Grond Sport Müstair (Nachfolgeregelung). Andrea Conrad.	Prof. Urs Kappeler
Icelandic Europe Ltd, Malans (Businessplan, Markteinführung Skis)	Prof. Urs Kappeler
Roman Deflorin Car-Reisen AG, Chur (Nachfolge)	Prof. Urs Kappeler
Kindertagesstätte Flims und Umgebung (Businessplan, Gemeinden und private Investoren)	Prof. Urs Kappeler
Swisswhisky Rinaldo Willi, Pascal Mittner (Businessplan)	Prof. Urs Kappeler
Hostel Cinque Stelle, Thusis (Renovierung, Businessplan)	Prof. Urs Kappeler
Opera Viva, Ilanz (Businessplan)	Prof. Urs Kappeler
Lagerhaus Landquart AG, Landquart (Businessplan erweitertes Dienstleistungsangebot)	Prof. Urs Kappeler
Grischa Transporte AG, Chur (Nachfolgeregelung)	Prof. Urs Kappeler
Nachfolgeregelung des elterlichen Landwirtschaftsbetriebes. Seraina Candinas.	Prof. Urs Kappeler

---

## Betreuung von Master-Thesen 2014

Nutzenstiftende Anwendung von Social Media bei der Allegra Passagier Mineralquellen AG. Auftraggeber: Allegra Passagier AG. (Brigitte Küng). Master of Science New Business, HTW Chur.	Prof. Urs Jenni
International Market Development of Swiss Enterprises. What are the needs of Swiss exporters with regard to consulting and supporting products? (Julie Cartwright). Master of Science New Business, HTW Chur.	Prof. Dr. Christian Hauser
Beschreibung der Ideengewinnung im Innovationsprozess von KMU (Martin Seiler). Master of Science New Business, HTW Chur.	Prof. Urs Jenni
Lohnfertigung in der Schweiz. (Robin Jud). Master of Science New Business, HTW Chur.	Prof. Dr. Ralph Lehmann
Transformationale Führung von Orchestern. (Christina Waldburger). Master of Science New Business, HTW Chur.	Prof. Dr. Ralph Lehmann
Umgang von Schweizer KMU mit Kopierisiko. (Christopher Jacobson). Master of Science New Business, HTW Chur.	Prof. Dr. Ralph Lehmann
Retention Management in einer Expertenorganisation. (René Sprecher). Master of Science New Business, HTW Chur.	Prof. Dr. Ralph Lehmann
Entwicklungspfade für das Personal-Management in KMU (Christiane Hügel)	Prof. Dr. Frank Bau
Management von Veränderungen in KMU (Andrea Rittler)	Prof. Dr. Frank Bau

## Betreuung von wissenschaftlichen Praxisprojekten im Master-Sudiengang

Expansion in Tourismusbergregionen für Detailhändler und Strategieempfehlungen für Ochsner Sport bzw. Dosenbach AG. (Bruggmann, Ittensohn, Kündig).	Prof. Dr. Patricia Deflorin
Bedeutung von New Media für international tätige KMU. (Bergmann, Cupen).	Prof. Dr. Ralph Lehmann
Betriebliche Sozialarbeit als ausgelagerte Dienstleistung. (Jud, Müller).	Prof. Dr. Ralph Lehmann
Marketing der Online-Media-Services für Schweizer Coiffeure – Schwarzkopf Professional. (Bausch, Feichtinger, Harder)	Dr. Katrin Schillo
Crowdfunding und Social Media. (Bergmann, Cupen, Gathen).	Prof. Dr. Kerstin Wagner Dr. Michael Beier

# Medienspiegel

2014 wurden SIFE-Mitarbeitende im Zusammenhang mit eigenen Forschungsprojekten, Veranstaltungen, Dienstleistungsmandaten oder Lehrveranstaltungen gemäss Argus Media Monitoring ca. 200 Mal in verschiede-

nen regionalen und nationalen Publikumszeitungen und Zeitungen erwähnt. Einige Impressionen aus der Medienlandschaft 2014 sind hier zusammengestellt.



Christian Hauser zu Gast bei der Tagesschau auf SRF 1 vom 9.1.2014 zum Thema Korruption

Bündner Tagblatt, März 2014

## «Innovationen sind ein wichtiger Treiber»

*Die Tourismusexperten der HTW Chur haben einen Blick über die Grenze geworfen. Die Best-Practise-Studie «Lernen von den Besten» zeigt, welche Bedeutung Innovation für den Erfolg von Tourismusdestinationen hat.*

► NORBERT WASER

**BÜNDNER TAGBLATT:** Der Titel Ihrer Publikation lautet «Lernen von den Besten». Gleichzeitig stellen Sie fest, dass neue, einzigartige Angebote für eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz sorgen. Was kann man denn von den Besten lernen? Kopieren ist ja kaum ein Rezept.

**BRIGITTE KÜNG:** Die Studie zeigt einerseits auf, dass Innovation gerade für die Tourismusbranche wichtig ist. Andererseits illustriert sie anhand vieler Beispiele – darunter tatsächlich einige der Besten der Branche –, wie Innovationen dort realisiert werden. Die Studie ist kein Rezeptbuch. Wir zeigen aber einige Erfolgsfaktoren auf, wie Innovationen erfolgreich umgesetzt werden können. Ein Beispiel: Es hat sich gezeigt, dass es Sinn macht, wenn sich die Leistungsträger an die Positionierung der Destination anlehnen. Voraussetzung dafür ist aber, dass man



## Wie das Timing über den Erfolg einer Crowdfunding-Kampagne mitbestimmt

Werben & Verkaufen, August 2014

## Impulse für den Tourismus Lernen von den Besten

Das hohe Preisniveau in der Schweiz zwingt die Tourismusbranche, sich auf Qualität und Innovation zu besinnen und diese Werte konsequent umzusetzen. Kooperationen und eine klare Positionierung sind wichtige Erfolgsfaktoren für das Entstehen von Innovationen.

Bündler Woche, November 2014

# Wie Samy Liechi die Männer von Sockensorgen befreit



Südostschweiz, August 2014

## Innovative Höhenflüge

Was machen **erfolgreiche Tourismusdestinationen** besser als andere? Die **HTW Chur** ist **Innovationen** im alpinen Tourismus auf den Grund gegangen.

Bündner Tagblatt, März 2014

Hotelrevue HTR, Oktober 2014



Schöne Aussichten dank Crowdfunding: Das Hotel Maya in Nax profitiert vom Werbeeffect der so finanzierten Sauna, der Zahler von Gutscheinen.

Pascal Gertschen

# Gut für die Emotionen

**Crowdfunding ist in erster Linie ein gutes Marketinginstrument. Hohe Zinsen machen die junge Finanzierungsform für grosse Investitionen jedoch unattraktiv.**

GUDRUN SCHLENCEK

Louis Papadopoulos ist bei Medien und Fachleuten gegenwärtig ein begehrter Mann. Denn sein Maya Boutique Hotel in Nax gilt als Pionier des Crowdfunding im Schweizer Tourismus. Nach etwas mehr als 100 Tagen kamen diesen Sommer 23 000 Franken für die Realisierung einer skandinavischen Sauna zusammen. Gesammelt wurde das Geld über die Plattform «100 Davs». Valais/Wal-

len auch anderen Unternehmen im Wallis diese Erfahrung zur Verfügung stellen. VWP möchte dabei die Rolle des Coachs übernehmen. Aufbauend auf den Erfahrungen des Maya Boutique Hotels soll ein «Konzept Crowdfunding» für die Partner im Wallis erarbeitet werden. Denn, so Damian Constantin, Direktor VWP: «Crowdfunding ist sehr aufwendig.»

### KTI-Projekt zum Crowdfunding im Tourismus lanciert

Rückenwind erhält das Vorhaben Constantins auch vom Bund: Die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur startet mit Unterstützung der Kommission für Technologie und Innovation KTI aktuell ein Projekt, welches crowdbasierte Initiativen im Tourismus im Visier hat. Es gehe insbesondere darum, wie eine touristische Dachorganisation ihre Leistungsträger bei der Entwicklung und Vermarktung von Crowdfunding-Projekten unterstützen könne, verdeutlicht Projektleiterin Kerstin Wagner, Professorin an der HTW Chur.

zial der jungen Finanzierungsform: «Crowdfunding wird allfällige Investitionsprobleme nicht lösen.» – und eigne sich kaum für grosse Investitionen. Zudem müsse ein Betrieb wirtschaftlich gut aufgestellt sein und «ein hoch emotionales Produkt bieten».

Zumindest beim ersten Einwand belehrt die Realität inzwischen eines Besseren. In Deutschland läuft aktuell ein Crowdfunding-Projekt in mehrfacher Millionen-Höhe. Es ist im nördlichen Nachbarland das besondere daran, wie eine Crowdfunding-Investition in eine Immobilie überhaupt und darüber hinaus ein Hotel: das Luxusresort Weissenhaus an der Ostsee. Für einen Erweiterungsbau des erst Anfang Juli eröffneten Resorts visiert «Weissenhaus»-Eigentü-



**«Das Crowdfunding sorgt für die Bekanntheit, das Geld kommt obendrauf.»**

Kerstin Wagner  
HTW Chur

panisto» einen Betrag von 5 Mio. Euro an. Bereits 4,5 Mio. Euro konnten seit Mitte Juli bis heute über Companisto generiert werden. «Vor einem halben Jahr hätte man solch ein Vorhaben noch als unrealistisch eingestuft,» verweist Companisto-Geschäftsführer Tamo Zwinge auf die rasante Entwicklung dieser Finanzierungsform (siehe auch Grafik).

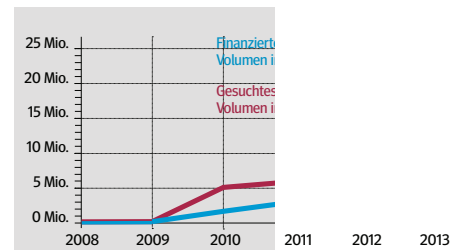
Zwinge gibt sich zuversichtlich, dass die noch fehlende halbe Million in der restlichen Laufzeit von rund 100 Tagen ebenso zusammenkommt. Die Anforderung des Alles-oder-nichts-Gesetzes des Crowdfundings hat das «Weissenhaus» längst erreicht: Die gesetzte Minimumschwelle von 1 Mio. Euro wurde schon in den ersten Tagen

70 Mio. Euro für das Hotel-Resort Weissenhaus stammt allerdings nicht aus dem Crowdfunding-Topf.

Vor einer hundertprozentigen Immobilienfinanzierung mittels Crowdfunding rät Andreas Dietrich vom Institut für Finanzdienstleistungen der Hochschule Luzern auch ab. Idealerweise kä-

ues dar der bete Mit rege übe vest Eint A Cro se n sen. runj weit für dfiu vest ents eber

### Crowdfunding Starke



# Kontakt

Hochschule für Technik und Wirtschaft  
**HTW** Chur  
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur

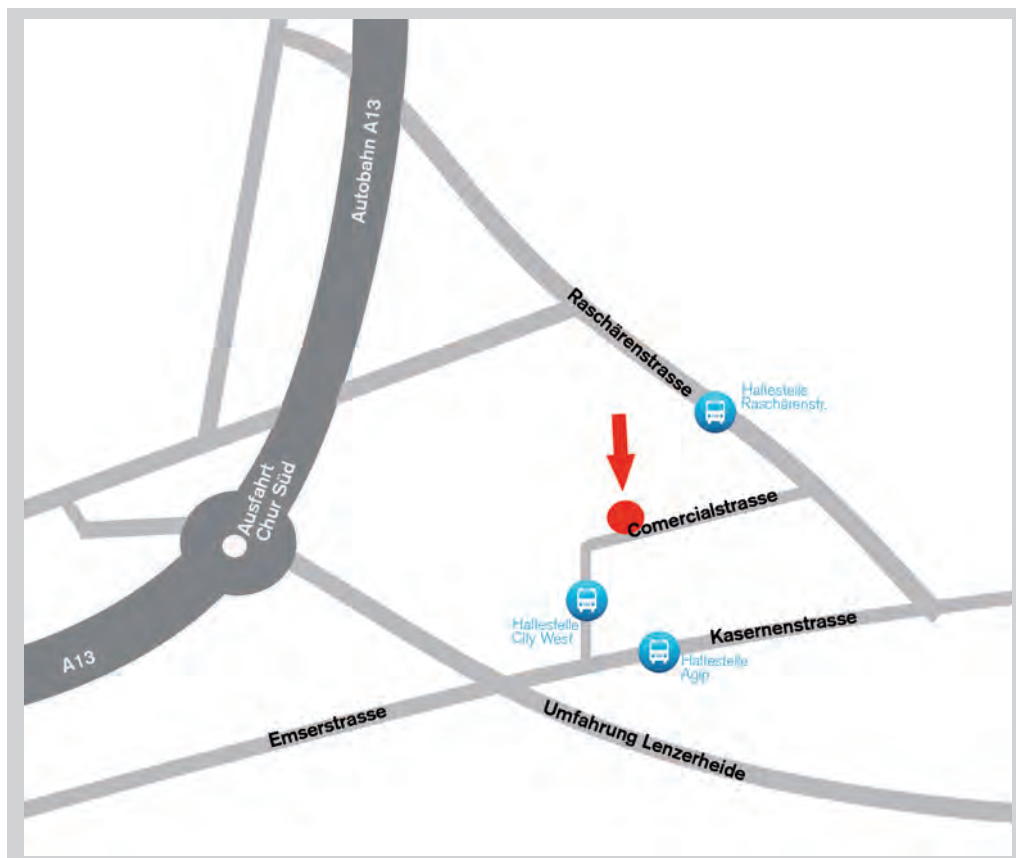
www.sife.ch  
E-Mail: sife@htwchur.ch

Wenden Sie sich für allgemeine Anfragen aller Art an unser Sekretariat. Catharina Feurer freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme!

→ Die direkten Kontaktangaben von Mitarbeitenden des SIFE finden Sie auf S. 8/9.



**Catharina Feurer**  
Tel. +41 (0)81 286 39 69  
catharina.feurer@htwchur.ch







**HTW** Chur  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
Schweizerisches Institut für  
Entrepreneurship SIFE  
Comercialstrasse 22

Telefon: +41 (0)81 286 39 69  
Fax: +41 (0)81 286 39 51

Email: [sife@htwchur.ch](mailto:sife@htwchur.ch)  
[www.sife.ch](http://www.sife.ch)

