



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Provida Unternehmerreport:

Studie zur finanziellen Führung in Schweizer Unternehmen

 **FHS St.Gallen**
 Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

PROVIDA




Die finanzielle Führung bei Schweizer KMU ist eine anspruchsvolle, zeitintensive und herausfordernde Tätigkeit. Sie umfasst die Gestaltung der Finanzen, die Überwachung von Kosten und Liquidität und die Auseinandersetzung mit wertorientierten Tätigkeiten.

Im Zentrum der finanziellen Führung steht die Steuerung der Liquidität bzw. die Generierung von Liquidität. Sie ist Dreh- und Angelpunkt für die Schaffung von Werten und Nutzen für alle Anspruchsgruppen. Die Kunden- und Mitarbeitendenzufriedenheit ist dabei in der Schweizer KMU Praxis von hoher Bedeutung. Schweizer KMU achten auf diese Schlüsselgrößen. Daher ist die Verbreitung des Bewusstseins für die aktive Verfolgung dieser Schlüsselgrößen und von Instrumenten des Controllings in der Schweizer Praxis wenig erstaunlich. Allerdings ist die Tendenz für die Zukunft zu erwarten, dass verstärkt von einem integrativen Ansatz der finanziellen Führung auszugehen ist. Eine Kombination von internen und externen bzw. finanziellen und betrieblichen Rechnungswesen bildet die Grundlage für die Existenzsicherung eines Unternehmens in einer zunehmend kurzfristigen und volatilen Welt.

Die Wirtschaftsprüfung leistet einen wichtigen Beitrag zur finanziellen Führung. Durch ihre Zusicherung, dass die Jahresrechnung frei von Fehlern ist, stärkt sie Vertrauen und die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen, die oft auch auf der Jahresrechnung beruhen.

Die vorliegende Studie gibt einen Einblick in die finanzielle Führung bei Schweizer KMU, zeigt Optimierungspotenziale auf und weist wichtige Zusammenhänge auf. Dabei liegt der Fokus auf der Liquidität, Sicherheit und Rentabilität bei Schweizer KMU.

Dr. Marco Gehrig, WP
Studienautor

Dr. Beat Hirt
Inhaber Provida Gruppe



eine Wirtschaftsstudie von Provida
durchgeführt durch das
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS,
Kompetenzzentrum für Finanzmanagement
und Controlling



Inhalt

Finanzielle Führung bei Schweizer KMU	6
Entscheidungen bei Unsicherheit fällen bei Schweizer KMU . . .	8
Instrumente der finanziellen Führung.	10
Liquiditätsmanagement als Schlüsselaufgabe der finanziellen Führung	12
Controlling bei Schweizer KMU	14
Pragmatisches Risikomanagement bei Schweizer KMU	17

Finanzielle Führung bei Schweizer KMU

Die finanzielle Führung zählt zu einer der wichtigsten Teildisziplinen der Unternehmensführung. Jede unternehmerische Tätigkeit ist darauf ausgelegt, dass mittel- bis langfristig Erträge grösser sind als Aufwendungen bzw. Einnahmen die Ausgaben übertreffen. Nur in diesem Fall ist das langfristige Überleben eines Unternehmens gewährleistet. Dabei stehen die Rentabilität und Liquidität eines Unternehmens im Zentrum der operativen Tätigkeit, wobei die Liquidität kurzfristig eine höhere Aufmerksamkeit zu erhalten hat.

Fehlendes Liquiditätsmanagement führt innert kurzer Frist dazu, dass ein Unternehmen in den Konkurs verfallen kann. Bei Kleinunternehmen (weniger als 10 Mitarbeitende) fällt diese Aufgabe in der Regel dem Unternehmensleitenden zu. Dabei ist die Liquidität bei Schweizer KMU auf die operative Haupttätigkeit angewiesen, da diese in der Regel die Hauptquelle aller Einnahmen darstellt.

Bei Schweizer KMU fällt die finanzielle Führung meist dem Unternehmensleitenden bzw. Inhaber zu. Je kleiner ein KMU, desto mehr trifft dies zu. Die zu fällenden Entscheidungen sind dabei oft auf Informationen angewiesen, die zur Verfügung stehen. Die vorhandenen Informationsquellen sind allerdings häufig begrenzt. Unternehmen beziehen ihre Informationen aus dem Jahresabschluss (in der Regel aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang), welcher das abgeschlossene Jahr repräsentiert. Zudem erhalten die Unternehmensleitenden von Kunden und Mitarbeitenden direkt Rückmeldungen zu operativen Tätigkeiten. Weiter verfolgen die Unternehmensleitenden Fachinformationen in ihrer Branche oder besuchen Fachmessen und Ausstellungen. Die Informationsquellen sind jedoch begrenzt und wenig systematisch zugänglich. Vielmehr werden diese ad-hoc zusammengetragen und analysiert. Aufgrund des bewussten Umgangs mit Ressourcen fehlt es in der Regel an einem Controlling bei Schweizer KMU. Aus der Befragung lässt sich ein Muster erkennen, wie Schweizer KMU führen: hohe Mitarbeiterorientierung, unternehmerisch

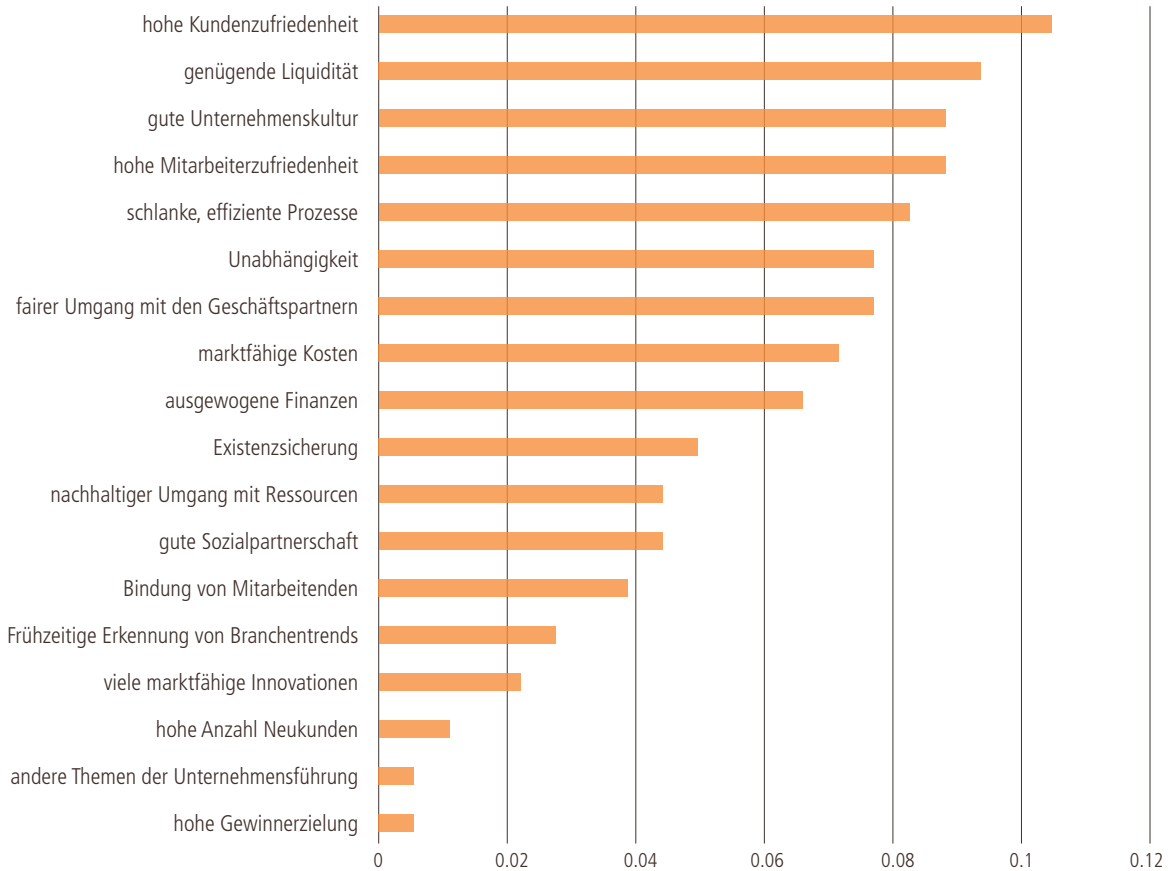
Was ist wichtig für die Führung eines Schweizer KMU?

- Hohe Fachkompetenz der Mitarbeitenden überwachen
- Schlanke Prozesse
- Unabhängigkeit bei der Entscheidungsfindung
- Sicherung der Liquidität
- Fairer, nachhaltiger Umgang mit den Mitarbeitenden
- Faire Behandlung von Kunden, Mitarbeitenden und Lieferanten
- Menschlichkeit und Soft Skills
- Aussagekräftige Finanzzahlen
- Gutes Verhältnis in der Geschäftsleitung

denkende Mitarbeitende, offener und fairer Umgang mit Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten, hohes Kosten- und Ressourcenbewusstsein, nachhaltige Entscheidungen, hohes Qualitätsbewusstsein und Fokussierung auf die Erbringung von Dienstleistungen und Produkten, die in einer hohen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit resultieren.

Die Zunahme der Liquidität und Rentabilität ist das Ergebnis einer erfolgreichen Unternehmensführung. Dabei stehen insbesondere bei Schweizer KMU die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Kunden im Zentrum ihrer Tätigkeit. Diese nicht finanziellen Grössen muss ein Schweizer KMU bedienen, um hohe operative Cashflows und Unternehmensgewinne erzielen zu können. Zufriedene Kunden empfinden das Kosten-Leistungsverhältnis als positiv und beziehen aufgrund der positiven Erfahrungen erneut Produkte und Dienstleistungen, sofern ihr Bedarf dazu gegeben ist. Zudem ermöglichen es zufriedene Mitarbeitende, dass Kunden ein positives Erlebnis mit einem Unternehmen haben. Es entsteht eine Bindung beider Anspruchsgruppen zum Unternehmen. Alle befragten Unternehmen geben zu rund 98% an, dass die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit für sie relevant ist für Unternehmensführung.

Themen für eine erfolgreiche Unternehmensführung



Relative Verteilung aller gegebenen Antworten

Die finanzielle Führung bedingt gewisse Ressourcen. Im Schnitt wenden die befragten Schweizer KMU rund 28 Stunden pro Monat bzw. CHF 3'500 auf, um sich mit Fragen der finanziellen Führung auseinanderzusetzen. Dies entspricht einer zeitlichen Belastung pro Monat von rund 17.5%.

Fazit

- Gute finanzielle Unternehmensführung in der Praxis bedeutet hoher Fokus auf die Liquidität.
- Liquidität und operative Cashflows werden durch hohe Kunden- und Mitarbeitendenzufriedenheit erreicht.
- Ein fairer Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten ist Eckpfeiler einer guten Unternehmensführung.

Entscheidungen bei Unsicherheit fällen bei Schweizer KMU

Unternehmensleitende fällen zahlreiche, teilweise schwerwiegende Entscheidungen – denn Entscheidungen zählen zum Wesensmerkmal des Unternehmertums. Oft sind sie jedoch mit erheblichen Unsicherheiten behaftet: Soll eine neue Maschine angeschafft werden? Was passiert in der Bilanz, wenn der Umsatz zusammenbricht? Ist die Qualität der neuen Produkte ausreichend oder könnten Schäden bei Kunden und Anwendern entstehen? Ist die Aufnahme eines Kredites tragbar, auch wenn Kunden verloren gehen? Die Liste möglicher unternehmerischer Entscheidungen ist lang und vielfältig.

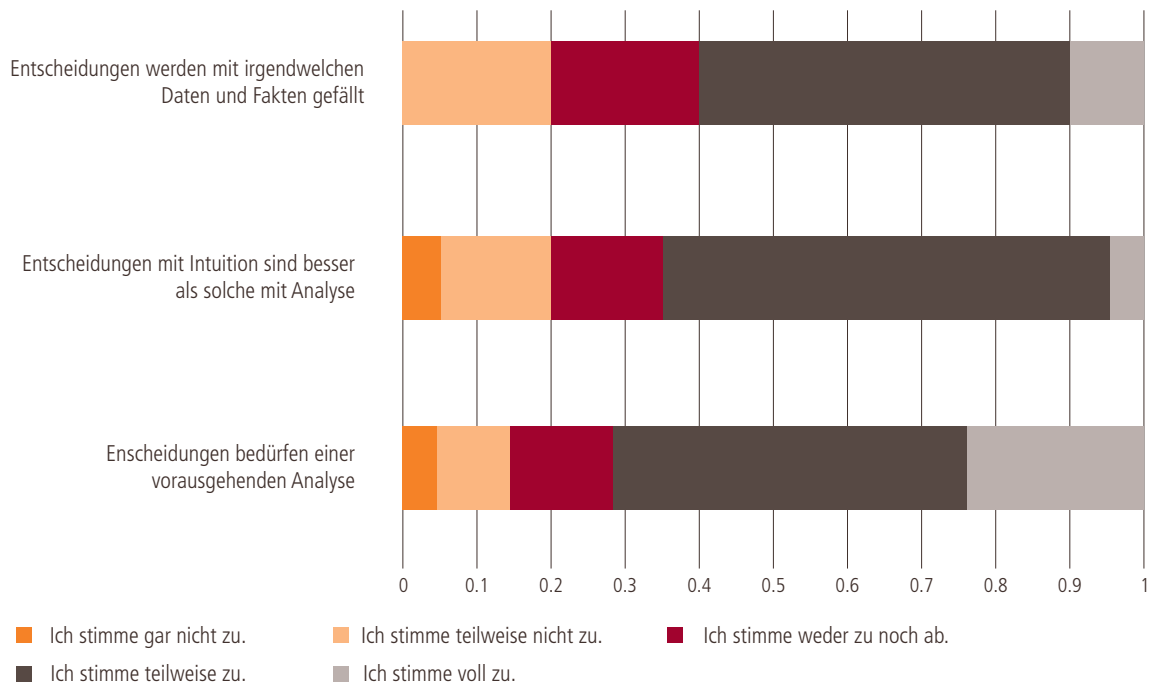
Viele Schweizer Unternehmer begegnen dieser Unsicherheit durch die Beschaffung von möglichen Informationen. Diese können von Kunden, Branchenverbänden, Fachliteratur oder internen Gesprächen mit der Geschäftsleitung stammen. Es fällt weiter auf, dass viele Unternehmen auf ihre Intuition vertrauen und sich die Frage stellen, wie auf Fehlentscheide reagiert werden kann. Sie vertrauen auf ihre Erfahrungen und ihr unternehmerisches Gefühl.

Wie Schweizer Unternehmer entscheiden?

- Vertrauen auf Intuition und Erfahrung
- Austausch mit internen Ansprechpartnern
- Studium von Fachliteratur und Besuch von Messen
- Evaluationen, Risikoanalysen und Szenarioanalysen
- Fragestellungen: Was kann schief gehen?
- Sammlung von Daten und Fakten

Die Intuition und Erfahrung werden teilweise ergänzt durch die Analyse von Daten und Fakten. Unternehmensleitende versuchen offenbar, ihre Einschätzung mit Daten und Faktoren empirisch und evidenzbasiert zu ergänzen und zu untermauern. Dies ist zielführend, weil Trends, Bedürfnisse von Kunden und Entwicklungen oft über einen längeren Zeitpunkt entstehen, auf welchen sich Schweizer KMU einstellen können.

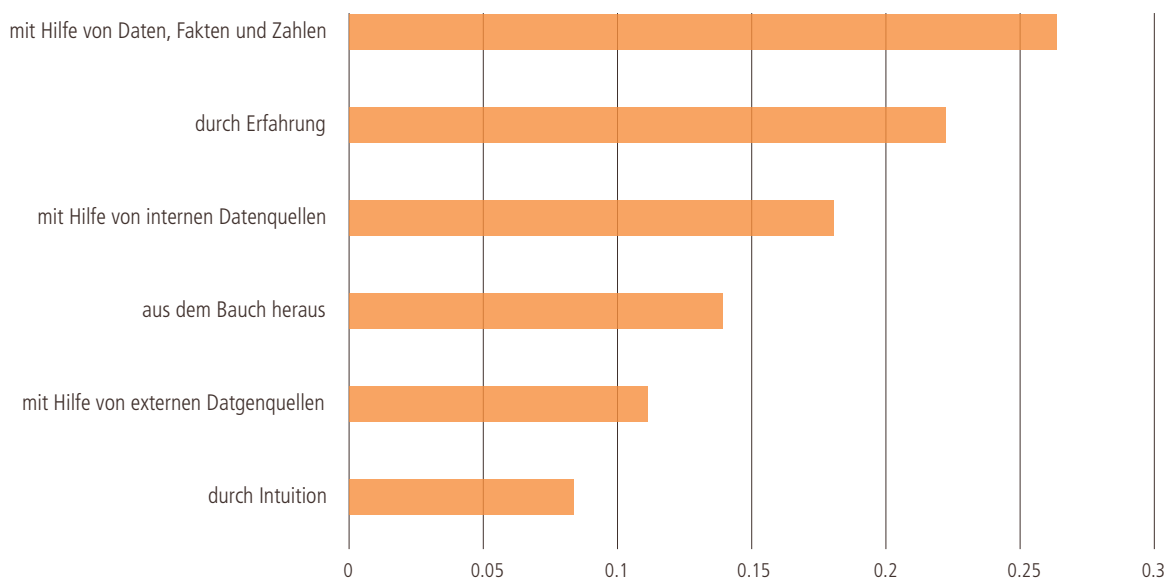
Entscheidungsgrundlagen in der Unternehmenspraxis



Relative Verteilung aller gegebenen Antworten

Trotz aller Intuition und Erfahrung von Unternehmensleitenden: Sie vertrauen mehrheitlich doch Daten, Fakten und Zahlen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass bekannte Verhaltensmuster, vergangene Daumenregeln und Erkenntnisse ihre Validität in der künftigen Welt nicht in jedem Fall bewahren. Das heisst, Trends und Entwicklungen können zu anderen Geschäftsmodellen führen, die sich aus Daten und Fakten ankündigen können. Gute Unternehmensentscheidungen lassen sich wohl aus einem Mix von Erfahrungen, Intuition und Datenanalysen fällen.

Datenquellen für Unternehmensentscheidungen



Relative Verteilung aller gegebenen Antworten

Fazit

- Gute Entscheide basieren auf Intuition, Erfahrung und Daten.
- Eine Daten- und Faktenanalyse wird in der Praxis vollzogen, um Entscheidungen zu fällen.
- Informationsquellen sind primär interne und weniger externe Datenquellen sowie Gespräche mit Kunden und internen Mitarbeitenden.



Instrumente der finanziellen Führung

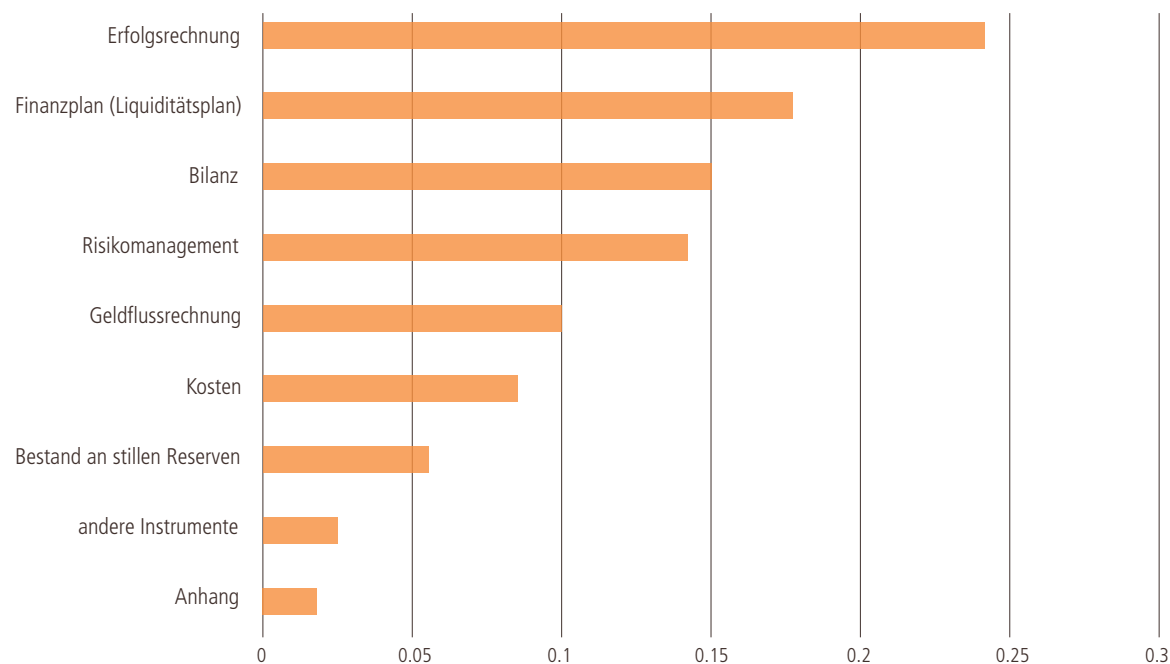
Die finanzielle Führung ist eine wichtige Teilaufgabe der Unternehmensführung (Management). Bei Schweizer KMU kann dabei auf ein Sammelsurium von Instrumenten zurückgegriffen werden, welche die Unternehmensführung unterstützt. Bei den befragten Unternehmen zählen die Erfolgsrechnung (Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen) und die Bilanz (Gegenüberstellung von Vermögen, Schulden und Eigenkapital) zu den wichtigsten Instrumenten der finanziellen Führung. Ihre Verbreitung lässt sich simpel aufgrund der gesetzlichen Erfordernisse erklären. Nach Handelsrecht (Rechnungslegungsrecht) und Steuerrecht sind sie zwingend zu erstellen, da sich die Steuerlast und die Dividendenbeschlüsse nur mit Hilfe dieser Instrumente festlegen lassen.

Interessant ist, dass rund eines von fünf befragten KMU darlegt, dass der Finanzplan (Liquiditätsplan) in der Praxis angewendet wird. Dabei ist dies eine simple Darstellung von Ausgaben und Einnahmen an flüssigen Mitteln während einer Periode. Der Finanzplan zeigt an, zu welchem Zeitpunkt eine Fremd- oder Eigenfinanzierung notwendig ist, sofern die Selbstfinanzierung für eine gewisse Zeit nicht ausreichend ist. Da der Finanzplan auf die Zukunft ausgerichtet ist, unterscheidet sich dieser von der Geldflussrechnung, welche die Geldflüsse aus operativer, finanzieller und investiver Tätigkeit für die vergangene Periode darlegt. Dieser ist in der Praxis weniger verbreitet.

Offenbar ist auch das Risikomanagement in der Praxis verbreitet. Dabei setzt sich ein KMU mit möglichen Risiken auseinander und prüft, welche es selbst tragen kann und für welche weitere Massnahmen ergriffen werden müssen. In der Praxis wird das Risikomanagement oft permanent und ohne entsprechende, ausführliche Dokumentation vollzogen. Hier vertrauen die Unternehmensleitenden auf ihre Erfahrungen. Ein aktives Risikomanagement bei Schweizer KMU zeichnet sich dadurch aus, dass bei Entscheidungen vorsichtig agiert und nicht zu hohe Risiken eingegangen werden. Es kann von einer gewissen Risikoaversion gesprochen werden.

Erstaunlich ist, dass die Auseinandersetzung mit den Kosten eher geringfügig in der Praxis vollzogen wird. Vermutlich fehlt es an Ressourcen und Informationen, sodass diese weit weniger Beachtung finden. Sofern bei Geschäftsmodellen erhebliche Fixkosten bestehen, ist ein ausgereiftes Controlling von nicht zu unterschätzendem Wert.

Instrumente der finanziellen Führung bei Schweizer KMU

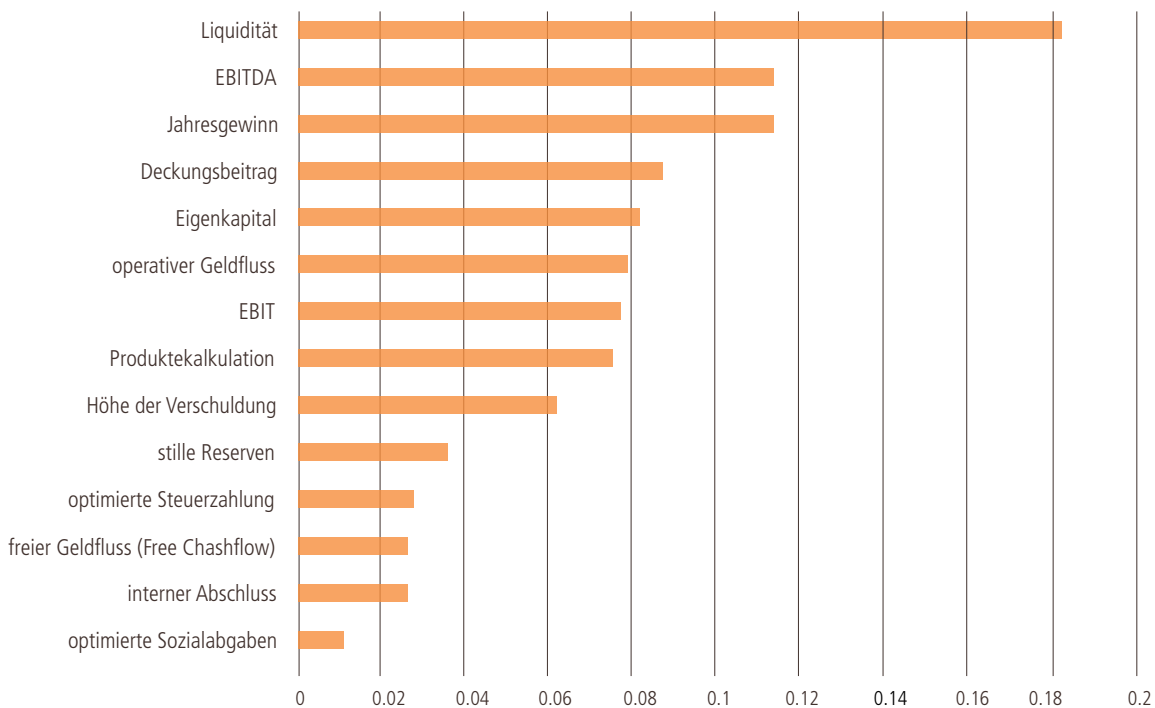


Relative Verteilung aller gegebenen Antworten (Mehrfachnennungen möglich)

Aufschlussreich ist die geringe Verbreitung der stillen Reserven als Führungsinstrument. Neben der gewissen Komplexität und den hohen Fachanforderungen ist zu vermuten, dass das Verständnis für eine interne und externe Rechnung bei Schweizer KMU wenig verbreitet ist. Aber gerade die Tatsache, dass viele Jahresrechnungen nach den steuerrechtlichen Optimierungspotenzialen erstellt werden («Tax Driven Accounting») zeigt, dass es oft an einer internen Rechnung fehlt, welche den wahren Erfolg und Bilanz aufzeigen könnte. Die stillen Reserven sind das notwendige Instrument, um zwischen interner und externer Rechnung eine Brücke zu schlagen. Daher sind auch diese für die finanzielle Führung notwendig.

Wichtig für die finanzielle Führung ist, dass Unternehmen oft als Schuldner von steuerbaren Leistungen angesehen werden. Daher ist auch zentral, dass die Unternehmen alle Zahlungen vorgenommen haben, welche einen Bezug zu den Sozialversicherungen oder Steuerverbindlichkeiten haben. Oft wird sonst von einer Haftung des Unternehmens oder Verwaltungsrates ausgegangen.

Grössen der finanziellen Führung bei Schweizer KMU



Relative Verteilung aller gegebenen Antworten (Mehrfachnennungen möglich)

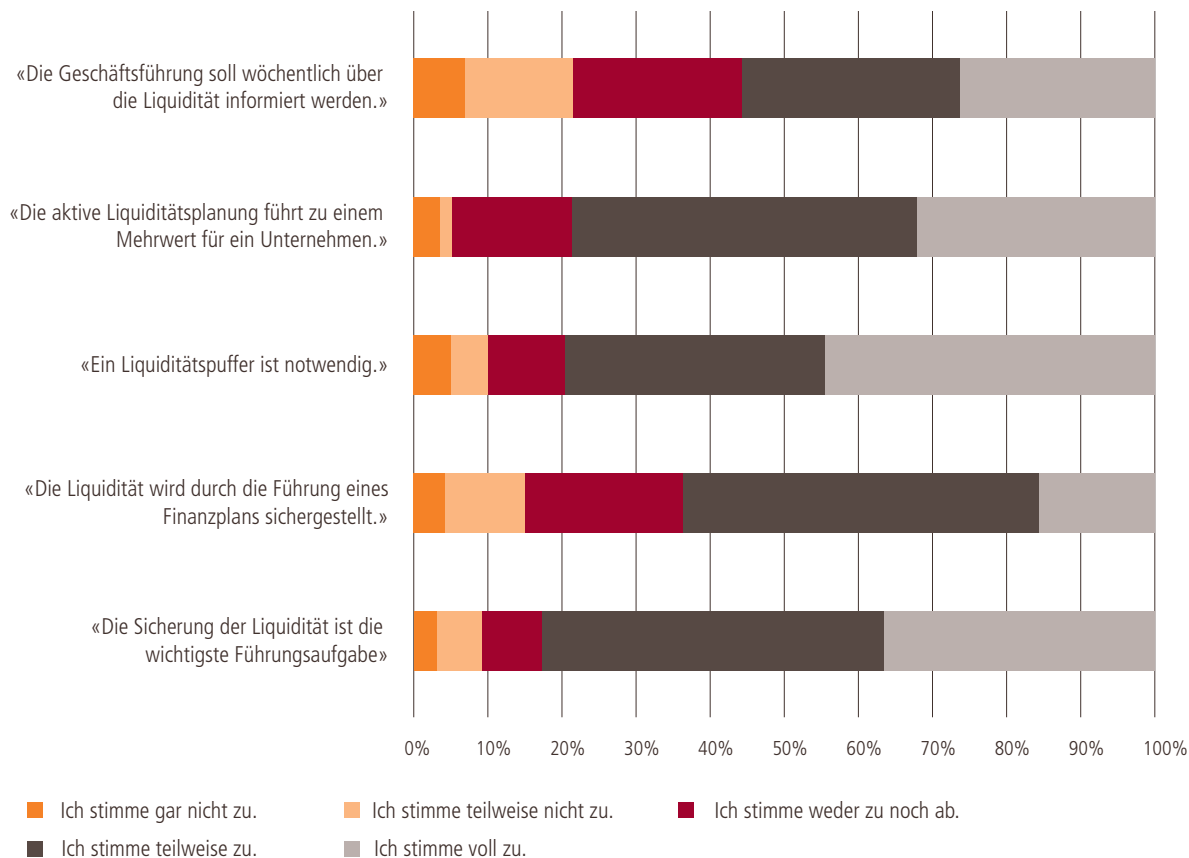
Fazit

- Die wichtigsten Instrumente für die finanzielle Führung sind die Erfolgsrechnung, Bilanz und der Finanzplan, wobei die Geldflussrechnung weit weniger wichtig ist.
- Die wichtigsten Grössen der finanziellen Führung sind die Liquidität und EBITDA (Gewinn vor Abschreibungen, Zins- und Steuerzahlungen).
- Die Verbreitung der stillen Reserven ist weniger als Führungsinstrument vorzufinden. Auch ein interner Abschluss ist wenig verbreitet bei Schweizer KMU.

Liquiditätsmanagement als Schlüsselaufgabe der finanziellen Führung

In der Praxis der Schweizer KMU ist die Sicherung der Liquidität die Schlüsselaufgabe. Mehrheitlich geben die befragten Unternehmen an, dass sie wöchentlich die Liquidität prüfen. Dabei achten sie darauf, dass ein Liquiditätspuffer geführt wird. Hierzu führen sie einen Finanzplan, welcher die erwarteten Ausgaben und Einnahmen darstellt. Die Überwachung der Liquidität wird als wichtige Führungsaufgabe betrachtet.

Bedeutung des Finanzplans in der Schweizer Praxis



Relative Verteilung aller gegebenen Antworten



Ein Finanzplan legt dar, welche Ausgaben und Einnahmen aus dem operativen Geschäft während einer überwachten Periode erfolgen. Zu den Einnahmen zählen primär die erwarteten Zahlungen von Kunden für bezogene Produkte und Leistungen. Eine Zahlungsfrist von etwa 30 bis 60 Tagen kann in der Schweiz als üblich betrachtet werden. Zu den Ausgaben zählen primär die Lohnzahlungen an die Mitarbeitenden, die Begleichung von Lieferantenrechnungen und die Zahlungen an die Sozialeinrichtungen (primär monatliche Zahlungen der AHV-/IV-Beiträge). Die Prämien für die Versicherungen und die Zahlungen für die provisorischen Steuerrechnungen erfolgen meist zu Jahresbeginn. Oft verfügen Schweizer KMU über Überzugslimiten bei Banken, um kurzfristige Überbrückungen sicherzustellen. Auch ist es üblich, dass die Eigentümer ein kurzfristiges Aktionärsdarlehen gewähren können.

Fazit

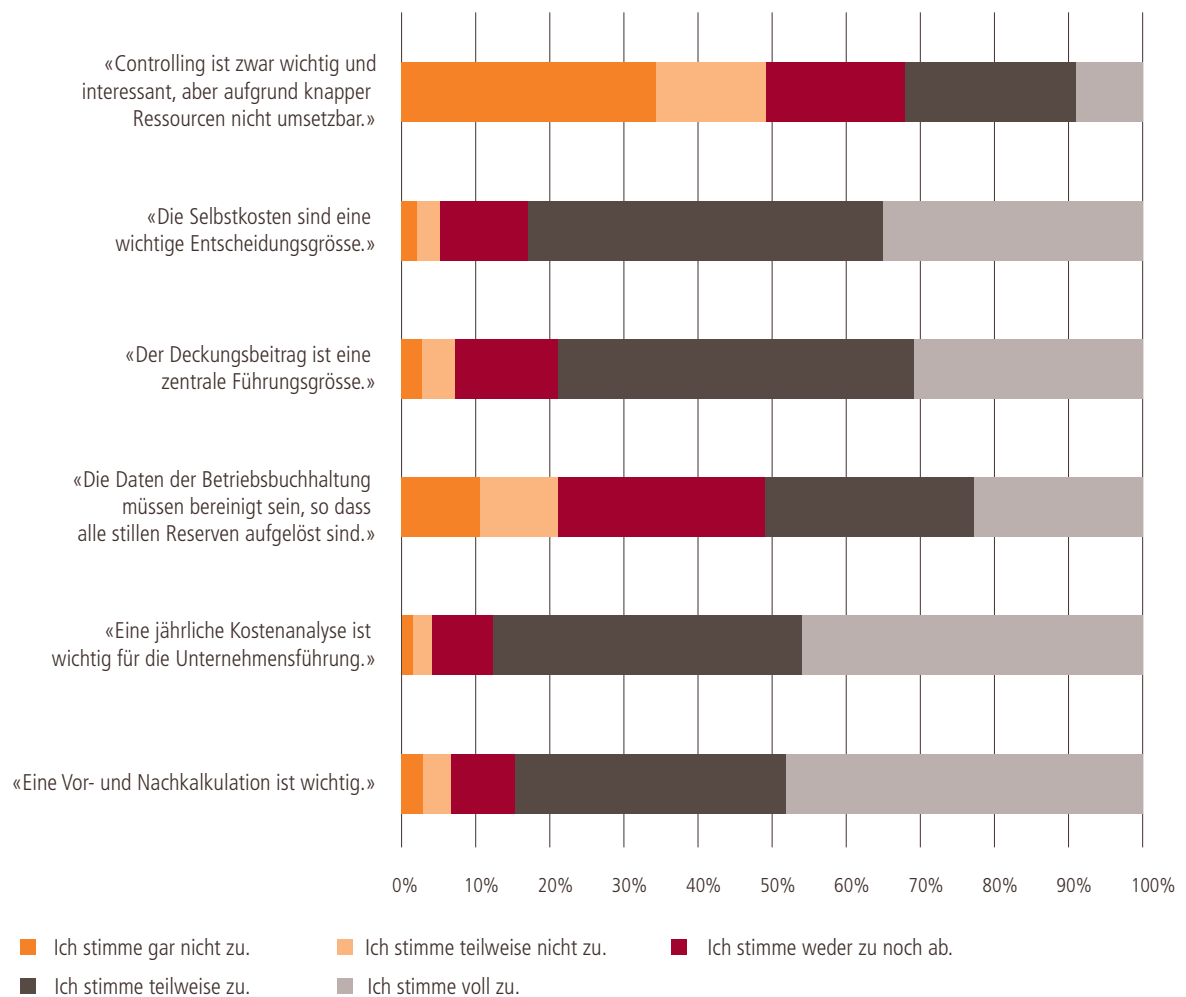
- Der Finanzplan wird in der Praxis geführt für die Liquiditätsüberwachung.
- Die geplanten Ausgaben und Einnahmen werden hierzu aufgeführt.
- Er erhöht für die Unternehmensleitung das Verständnis für die laufenden Zahlungen.



Controlling bei Schweizer KMU

75% der befragten Unternehmen beschäftigen sich mit Controlling-Aufgaben. Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle, sondern mehr Steuerung des Unternehmens. Hierzu zählen in der Praxis Kalkulationen von Offerten und Aufträgen, Deckungsbeitragsrechnungen, Führung von Preislisten, Bestimmung von Selbstkosten und betriebswirtschaftlichen Analysen. Da das Controlling rein der internen Führung dient, sind dessen Anwendungsfelder auf die Bedürfnisse der Unternehmensleitung auszurichten.

Bedeutung des Controllings in der Schweizer Praxis



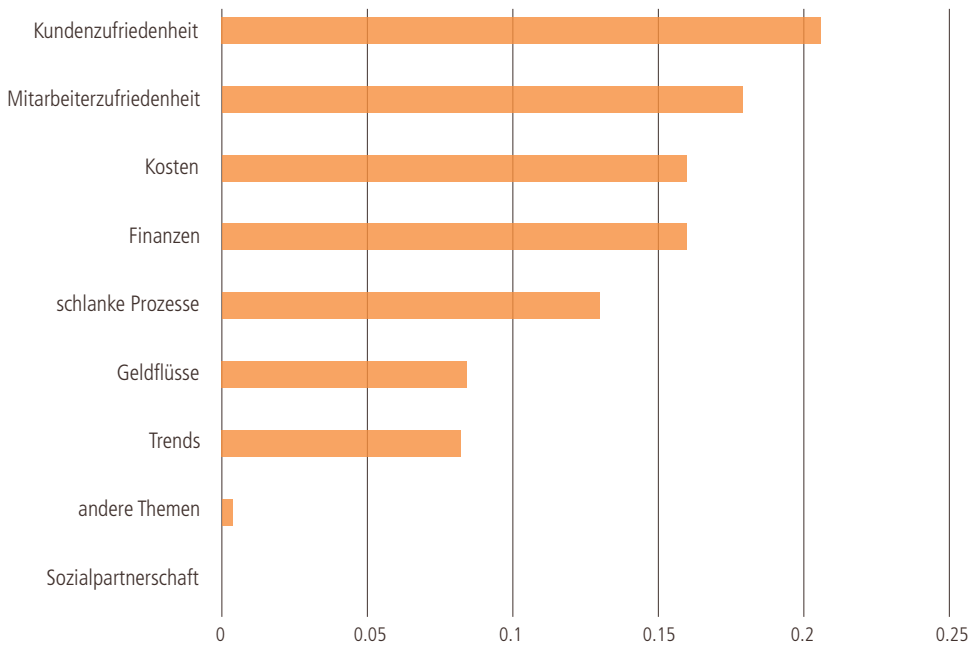
Relative Verteilung aller gegebenen Antworten

Die befragten Unternehmen geben an, dass die knappen Ressourcen keine Begründung darstellen, dass auf Controlling verzichtet werden kann. Daraus kann auch festgehalten werden, dass Controlling als nützlich und notwendig angesehen wird. Die Selbstkosten und der Deckungsbeitrag sind wichtige Führungsgrössen für die befragten Unternehmen. Allerdings bedingt für die saubere Herleitung der Kosten, dass die Aufwendungen um stille Reserven und sachliche Abgrenzungen bereinigt werden, um die wahren Kosten je Produkt oder Dienstleistung ermitteln zu können. Aus diesen bereinigten Daten wird in der Praxis eine jährliche Kostenanalyse vollzogen. Noch stärker verbreitet ist die Kostenkalkulation, welche mit der betriebswirtschaftlichen Kostenkalkulation einhergeht.

Für Entscheidungen ist es oft notwendig urteilen zu können, ob die Daten mit vergleichbaren Unternehmen in einer Branche in einem vertretbaren Rahmen stehen. Da solche Vergleiche in der Praxis aufgrund fehlender Daten, fehlender Vereinheitlichung und teilweise fehlendem Vertrauen kaum erhältlich sind, geben rund 51% der befragten Unternehmen an, dass solche Vergleiche und Benchmarking bei den Kosten und Kennzahlen hilfreich und nützlich sind.

Oft führen Unternehmen mit Hilfe von Management Cockpit und Key Performance Indicators (KPI). Dies ist eine Zusammenstellung von relevanten Führungsgrössen, welche die operativen Tätigkeiten in einem Bericht zusammentragen, um die Entwicklung überwachen zu können. Hierzu zählen oft Kennzahlen, die finanzielle und nicht finanzielle Themen abdecken.

Themen für ein Management Cockpit in der Praxis



Relative Verteilung aller gegebenen Antworten (Mehrfachnennungen möglich)

Ein Management Cockpit muss Informationen über die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeitenden enthalten. Hierzu kann auf jährliche Befragungen, Berichte von Aussendienstmitarbeitenden oder dem Personal/Finanzen sowie auf persönliche Befragungen zurückgegriffen werden. In der Praxis wird auf den engen Kontakt zu den Kunden und Mitarbeitenden vertraut. Allerdings besteht auch die Möglichkeit, dass Mitarbeitende und Kunden in einer anonymen Befragung Hinweise und Informationen geben, die in einem persönlichen Kontakt nicht angesprochen werden. Zudem können gewonnene Daten durch eine Befragung analysiert und über die Zeit verglichen werden. Weiter zeigt sich, dass ein Management Cockpit wiederum Kostenaspekte abdecken sollte. Ein Management Cockpit kann die finanzielle Führung erheblich stärken und eine noch bessere Informationsbasis bieten, um Entscheidungen zu fällen und ein Unternehmen effektiv und effizient zu steuern.

Fazit

- Das Controlling ist für viele Schweizer KMU sehr wichtig.
- Die Bestimmung von Selbstkosten und dem Deckungsbeitrag ist von zentraler Bedeutung.
- Die Einführung eines Management Cockpits muss Aussagen zur Kunden- und Mitarbeitendenperspektive enthalten.



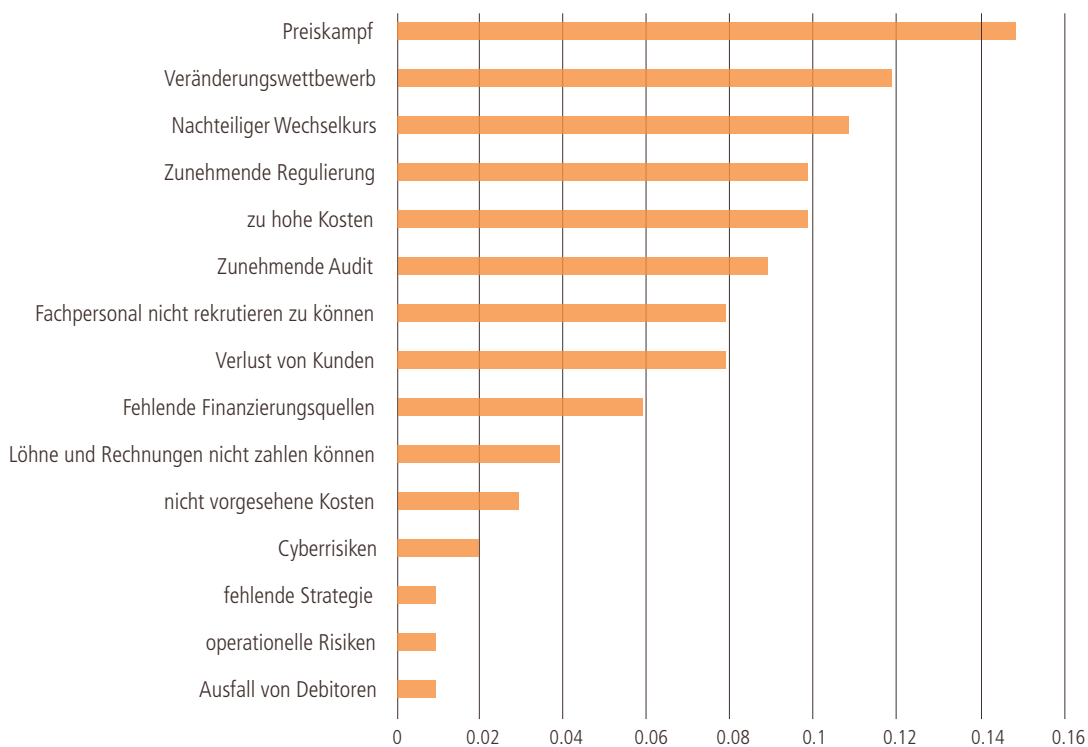
Pragmatisches Risikomanagement bei Schweizer KMU

Drei von vier befragten Unternehmen vollziehen ein Risikomanagement. Dabei wird ein Risikomanagement mehr gelebt, als dass dies umfangreich dokumentiert wird. Risikomanagement bedeutet Identifikation, Bewertung und Überwachung von Geschäftsrisiken. Es ist ein iterativer Prozess. Die befragten Unternehmensleitenden vollziehen dies als Teil des operativen Geschäfts, ohne hier umfangreiche Dokumentationen zu verfassen. Eine vorsichtige, umsichtige und kostenbewusste Auseinandersetzung mit den Risiken zeichnet das Risikomanagement bei Schweizer KMU aus.

Was zeichnet effektives Riskmanagement bei Schweizer KMU aus?

- Studium von Fachliteratur
- Gespräche mit Banken, Treuhändern und Branchenexperten
- Interne Gespräche
- Vermeidung von Klumpenrisiko
- Enge Überwachung der operativen Tätigkeiten
- Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS)
- Analyse der Kundenumsätze

Typische Risiken bei Schweizer KMU



Relative Verteilung aller gegebenen Antworten (Mehrfachnennungen möglich)

Zu den grössten Risiken bei Schweizer KMU zählen Fehlinvestitionen aufgrund wegfallender Umsätze, der Verlust von Know-how-Trägern und Schlüsselmitarbeitenden, Wegfall von wichtigen Kunden, negative Entwicklung von Wechselkursen, zunehmende Regulierungen, sinkende Liquidität, schwierige Rekrutierung von Fachpersonal und schwierige Finanzierung der Geschäftstätigkeit.

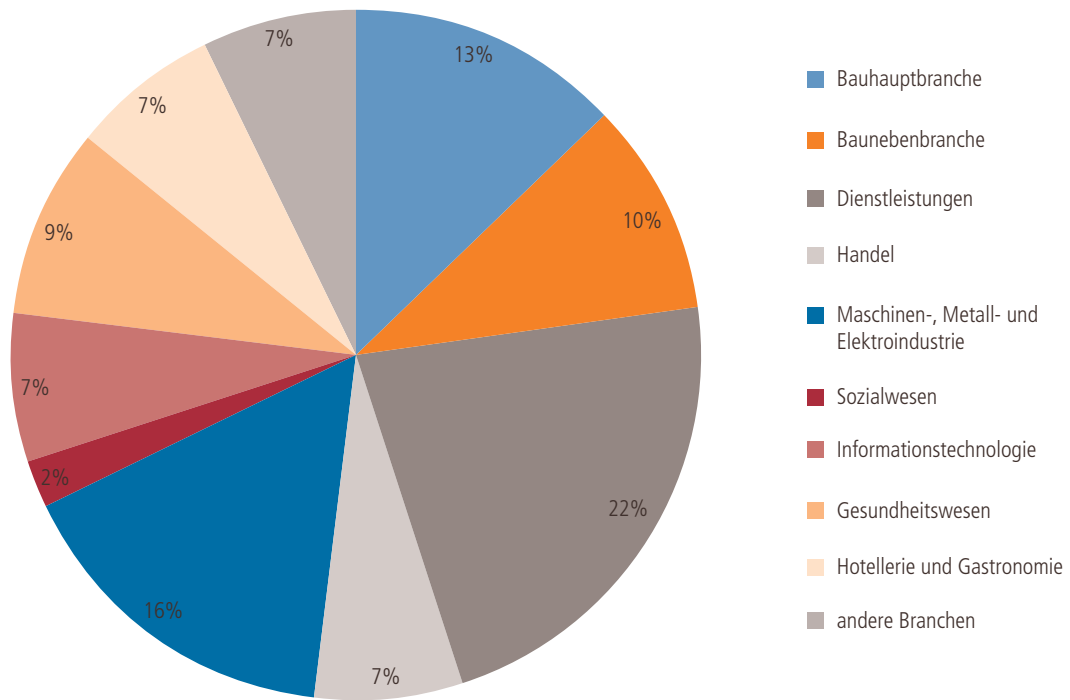
Fazit

- Risikomanagement wird bei Schweizer KMU gelebt und weniger dokumentiert.
- Primär sind operative Risiken im Zentrum der Aufmerksamkeit.
- Der Verlust von Kunden ist ein zentrales operatives Risiko.

Informationen zur durchgeführten Umfrage

Die vorliegende Studie wurde im Zeitraum vom Dezember 2017 bis März 2018 durchgeführt. Es wurden Schweizer KMU angeschrieben. Die Rücklaufquote betrug 140 abgeschlossene Fragebogen. Bei gewissen Fragestellungen waren Mehrfachnennungen möglich bzw. zugelassen.

Die Studie ist in männlicher Form verfasst. Die Unternehmerinnen sind gleichermassen angesprochen. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die weibliche Form verzichtet.



N = 140 teilgenommene Unternehmen

Kontakt/Impressum

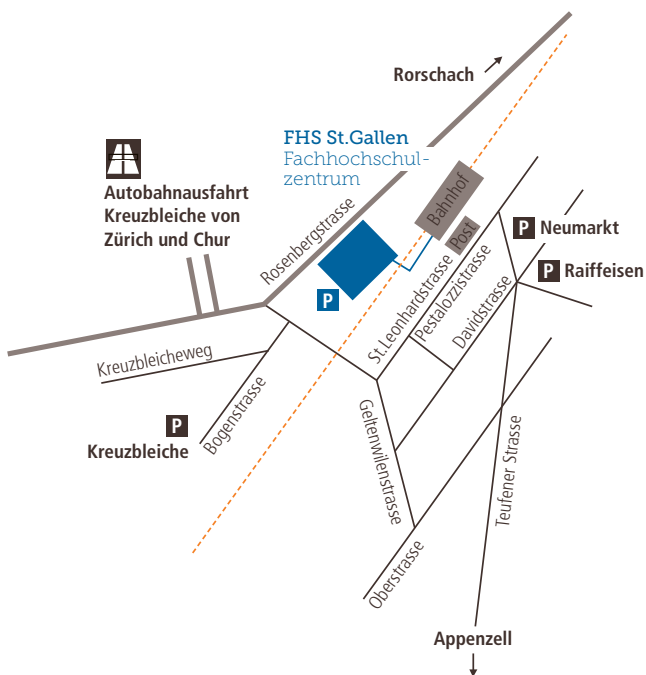
FHS St.Gallen

Institut für Unternehmensführung IFU-FHS
Rosenbergstrasse 59, Postfach
9001 St.Gallen, Switzerland
Tel. +41 71 226 13 99

marco.gehrig@fhsg.ch
www.fhsg.ch/ifu

Stand

Mai 2018, Änderungen vorbehalten





FHS St.Gallen
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS
Rosenbergstrasse 59, Postfach
9001 St.Gallen, Switzerland
Tel. +41 71 226 13 80

ifu@fhsg.ch
www.fhsg.ch/ifu