



INHALT

FACHBEITRAG

Was den Mittelstand erfolgreich macht
Volker M. Schilling, vbw München | S. 9

PROJEKTBERICHTE

PERSONET - gestern, heute und morgen | S. 11

Zur Lage des Mittelstands | S. 12

4hoch2 für Oberfranken:
Zertifikat Entrepreneurship | S. 14

RÜCKBLLENDE

2. Bayreuther Energierechtstage
Die Umsetzung des 3. Energiebinnenmarktpakets 2

7. Bayreuther Forum für Wirtschafts- und Medienrecht
Anlegerschutz und Stabilität der Finanzmärkte 3

Arbeitskreis **Szenario-Plan-Methode** 5

Impulsvortrag Unternehmerabend 5

Frankfurt Global Business Week 5

3. Bayreuther Ökonomiekongress
**Nachhaltiges Management - im Zeitalter
der Globalisierung?!** 6

4. Nordbayerischer Energietag
**CO₂-Fußabdruck - ein Instrument der nach-
haltigen Emissionskosteneinsparung?** 7

VORANKÜNDIGUNG

BF/M-Mitgliederversammlung 2011 15

Arbeitskreise im Herbst 15

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

das BF/M-Bayreuth hat sich seit vielen Jahren die Durchführung von wissenschaftlichen Symposien und Tagungen zur Aufgabe gemacht und somit war im letzten Quartal der BF/M-Terminkalender wieder gut gefüllt: Zunächst wurden im März das erste Mal zusammen mit der Forschungsstelle für deutsches und europäisches Energierecht die 2. Bayreuther Energierechtstage veranstaltet. Dem folgte Anfang April in gewohnter Besetzung das 7. Bayreuther Forum für Wirtschafts- und Medienrecht zum Thema "Anlegerschutz und Stabilität der Finanzmärkte". Höhepunkt der Veranstaltungen war für viele sicherlich der 3. Bayreuther Ökonomiekongress, an dem wieder einmal zahlreiche hochkarätige Referenten teilnahmen. Der Sommer wurde dann mit dem 4. Nordbayerischen Energietag zum Thema "CO₂-Fußabdruck" eingeleitet.

Die zur Zeit laufenden BF/M-Projekte können auf eine erfreuliche Entwicklung blicken: So begrüßte der PERSONET e. V. im Juli sein 25. Mitgliedsunternehmen (siehe S. 11). Des Weiteren hat das BF/M im Rahmen des Projektes 4hoch2 für Oberfranken das Zertifikat „Entrepreneurship“ als Ergänzung der eigenständigen Lehre an der Universität Bayreuth eingeführt (siehe S. 14).

Schon jetzt möchte ich Sie auf unsere anstehende Mitgliederversammlung am 6. Oktober 2011 hinweisen. Turnusgemäß steht in diesem Jahr die Wahl des Kuratoriums an. Vor diesem Hintergrund würden wir uns freuen, Sie im Herbst zahlreich begrüßen zu dürfen!!!

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihre Christina Stadler

Rückblende

2. Bayreuther Energierechtstage

Die Umsetzung des 3. Energiebinnenmarktpakets

vom 17./18. März 2011

Mit der Verabschiedung des 3. Energiebinnenmarktpakets wurde der jüngste Baustein der Europäischen Binnenmarktarchitektur geschaffen. Die Umsetzung des Normenpakets stellt den deutschen Gesetzgeber vor erhebliche Herausforderungen, der zugleich innenpolitisch um ein neues Energiekonzept ringt. Die Forschungsstelle für deutsches und europäisches Energierecht an der Universität Bayreuth nahm gemeinsam mit dem BF/M-Bayreuth das umfangreiche Binnenmarktpaket zum Anlass, dessen Auswirkungen im Rahmen einer zweitägigen Tagung genauer zu analysieren.

Am 17. und 18. März 2011 fanden die 2. Bayreuther Energierechtstage im Studentenwerk der Universität Bayreuth statt. Zur zweiten Veranstaltung der Bayreuther Energierechtstage konnten dessen Direktoren Prof. Dr. Jörg Gundel und Prof. Dr. Knut Werner Lange zahlreiche Vertreter aus Wissenschaft, Unternehmen, Ministerien und Behörden begrüßen. „Im Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis sollen die Neuerungen auf europäischer und nationaler Ebene untersucht und kritisch hinterfragt werden“, so das Statement vom FER-Direktor, Professor Lange, zur Veranstaltung.

Zu der Tagung wurden namhafte Vertreter aus der Rechtswissenschaft (Professor Dr. Dr. Peter Salje, Leibniz Universität Hannover, Profes-

sor Dr. Helmut Lecheler, Freie Universität Berlin, sowie Professor Dr. Henning Recknagel, Leibniz-Universität Hannover), aus der Wirtschaft (Dr. Christian Schneller, TenneT TSO GmbH, Bayreuth, und Dr. Gisela Böhnel, Vattenfall Europe AG, Berlin), von internationalen Großkanzleien (Dr. Martin Raible, Kanzlei Gleiss Lutz, Düsseldorf, Dr. Dietmar O. Reich, Kanzlei Beiten Burkhardt, Brüssel) sowie von Behörden (Tanja Held, Bundesnetzagentur Bonn) an der Universität begrüßt.

Wie bereits im letzten Jahr wird ein Tagungsband erscheinen, der die Schriftfassungen aller Vorträge, die während der Veranstaltung gehalten wurden, enthält.

Auch in Zukunft soll das Ziel, das Energierecht in Forschung und Lehre zu vertreten sowie den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern, fortgeführt werden. Aus diesem Grund werden im nächsten Jahr wieder die Bayreuther Energierechtstage stattfinden. Am 15./16. März 2012 steht das Thema "Der Umbau der Energienetze als Herausforderung für das Planungsrecht" im Mittelpunkt der Diskussion. (CS)



Dr. Martin Raible (links) und Prof. Lange diskutieren über die Regulierung bei neuen Infrastrukturen
Foto: Universität Bayreuth

Rückblende

7. Bayreuther Forum für Wirtschafts- und Medienrecht Anlegerschutz und Stabilität der Finanzmärkte

vom 31. März / 1. April 2011

Zahlreiche überregionale Besucher, u. a. hochrangige Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, kamen in der IHK für Oberfranken in Bayreuth im Kammersaal zusammen, um sich mit ökonomischen wie rechtlichen Erkenntnissen auseinanderzusetzen. Die Themenstellung der zweitägigen Veranstaltung für den siebten Durchlauf des Bayreuther Forums lautete „Anlegerschutz und Stabilität der Finanzmärkte“.

Das Bayreuther Forum ist eine Kooperationsveranstaltung zwischen der Universität Bayreuth, der Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth, der Forschungsstelle für Wirtschaft und Medienrecht, der Forschungsstelle für Bankrecht und Bankpolitik sowie dem BF/M-Bayreuth. Die Veranstaltung wird unterstützt von den Verbänden bayme vbm, der Sparkasse Bayreuth, der Rechtsanwaltskammer Bamberg (RAK

Bamberg), der Steuerberaterkammer Nürnberg (StBK Nbg) sowie der Anwaltskanzlei Taylor Wessing.

Dr. Michael Hohl, Oberbürgermeister der Stadt Bayreuth, hielt die Begrüßungsrede. Er betonte, dass die Thematik des Forums alle Menschen angehe. So brauche das städtische Finanzwesen die Nutzung neuer Instrumente. **Georg Schnelle**, Hauptgeschäftsführer der IHK für Oberfranken in Bayreuth, hob mit dem Slogan „Gier hat keinen Platz“, die nach seiner Ansicht mangelhafte ethische Haltung der Verantwortlichen der Krise hervor. Man solle dem Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ folgen.

Die Veranstalter, **Prof. Dr. Stefan Leible**, Vizepräsident der Universität Bayreuth und Direktor der Forschungsstelle für Wirtschafts- und Medienrecht an der Universität Bayreuth, und **Prof. Dr. Klaus Schäfer**, Vorsitzender des Förder-

vereins der Forschungsstelle für Bankrecht und Bankpolitik an der Universität Bayreuth und Vorstand des BF/M, begrüßten die Besucher und gaben einen Überblick zum organisatorischen Ablauf des Forums.

Franz Brosch, Geschäftsführer der oberfränkischen Arbeitgeberverbände, verwies auf Ergebnisse diverser Studien. Daraus ergebe sich ein Reformbedarf für die (internationale) Finanzdienstleistungsaufsicht, gerade durch Basel III. Ein internationaler Austausch könne über das Financial Stability Board (FSB) erfolgen.

Im Anschluss nahm **MdB Hartmut Koschyk**, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesministerium für Finanzen, Stellung zum Leitthema des diesjährigen Bayreuther Forums. Er stellte eine intensive Diskussion in Deutschland ab, in wie fern die richtigen Konsequenzen aus der Krise gezogen worden wären. So würden in der Praxis zu viele Regularien beklagt und dem gegenüber stünden die Verbraucherverbände, die das Gegenteil anmahnten. Daraus ließ er den Schluss erkennen, dass ein internationaler Regulierungskatalog für ein Mehr an Vertrauen zwischen Anleger und Berater notwendig sei.

Im ersten Themenvortrag zu „Systemstabilität im deutschen Bankenmarkt“ mahnte **Peter Konesny**, Abteilungsleiter Sparkassenpolitik und Bankaufsicht, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V., im Zusammenhang mit der Finanzkrise eine Reduzierung der Komplexität des Marktes an und konstatierte Nachhaltigkeit durch Vielfalt im Produktangebot von Finanzinstrumenten. **Prof. Dr. Uwe Blaurock**, Institut für Handels- und Wirtschaftsrecht an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg, zeigte anhand von Regulierungsbestrebungen des Gesetzgebers einen juristischen Einblick auf.



v. l.: Hartmut Koschyk, Georg Schnelle, Dr. Michael Hohl, Prof. Dr. Stefan Leible, Franz Brosch, Prof. Dr. Klaus Schäfer
(Foto: IHK Bayreuth)

Am Nachmittag des ersten Tages brachte **Prof. Dr. Christian Koziol**, Lehrstuhl für Risikomanagement und Derivate, Universität Hohenheim, und Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Deutschen Derivate Verbandes DDV, dem Auditorium die Regulierung von sog. Leerverkäufen näher. **Stephan Heinemann**, Taylor Wessing, rückte daraufhin wiederum die entsprechende juristische Seite zu Leerverkäufen in das Blickfeld, indem er die Grenzen eines Verbotes von ungedeckten Leerverkäufen erläuterte.

Im letzten Themengebiet des Tages ging es um das „Retail-Geschäft“. **Prof. Dr. Oliver Entrop**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Finance an der Universität Passau, nahm Stellung zu Retail-Zertifikaten. Den juristischen Part übernahm hierzu **Prof. Dr. Rolf Sethe**, LL.M., Lehrstuhl für Privat-, Handels- und Wirtschaftsrecht an der Universität Zürich, indem er die aufsichtsrechtliche Erfassung des Retail-Bereiches näher brachte.

Am Abend fand eine Podiumsdiskussion zum Thema „Banken und Vermittler an die Kette? - Notwendigkeit und Grenzen neuer Regeln für den Anlegerschutz“ statt. Unter der Moderation von **Sven Afhüppe**, Redakteur beim Handelsblatt

in Berlin, erfolgte ein reger Austausch zwischen **MdB Klaus-Peter Flosbach**, Finanzpolitischer Sprecher der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, **Karl-Burkhard Caspari**, Exekutivdirektor Wertpapieraufsicht/Asset Management, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), **Gerd Billen**, Vorstand Verbraucherzentrale Bundesverband – vzbv, **Prof. Dr. Martin Schmidt-Kessel**, Lehrstuhl für Verbraucherrecht an der Universität Bayreuth, **Prof. Dr. Dr. h. c. Martin Weber**, Management und Entwickler des AREROKonzepts als Berater der Prof. Weber GmbH, sowie **Arndt Stiegeler**, Mitglied des Vorstands des Financial Planning Standards Board Deutschland e. V. Differenziert betrachtet kam die Runde zu dem Schluss, dass im Rahmen des Anlegerschutzes wieder Vertrauen gewonnen werden müsste. Dabei sollte den Anlegern von gesetzgeberischer Seite der Schutz zum Selbstschutz gegeben werden.

Am 1. April startete **Prof. Dr. Dr. h. c. Martin Weber**, Lehrstuhl für ABWL, Finanzwirtschaft, insbesondere Bankbetriebslehre an der Universität Mannheim, mit dem Kodex zur Anlageberatung. Darin sollten u. a. wissenschaftliche Erkenntnisse Einzug erhalten, die empfohlenen Produkte und deren Preise müssten transparent sein.

Prof. Dr. Marc-Philippe Weller, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Internationales Unternehmensrecht und Europäisches Wirtschaftsrecht an der Universität Mannheim, zeigte rechtliche Anforderungen an eine Anlageberatung auf.

Der zweite Vortragsblock des Tages rund ums Thema der Beratervergütung wurde von **Karl Matthäus Schmidt**, Vorstandssprecher quirin bank AG in Berlin, und **RA Peter A. Gundermann**, TILP Rechtsanwälte aus Kirchentellinsfurt, näher gebracht. Gundermann gab verschiedene kritische Meinungen wieder.

Im letzten Teil der zweitägigen Veranstaltung sprachen **Stefan Bielmeier**, Direktor Research und Volkswirtschaft, DZ Bank AG aus Frankfurt / Main, und **RA Dr. Julius F. Reiter**, Fachanwalt für Bank- und Kapitalmarktrecht, Baum Reiter & Kollegen in Düsseldorf, über die Problematik bei Produktinformationsblättern. Bielmeier wies auf einen enormen Aufwand für ein vergleichsweise bescheidenes Ergebnis bei der kundenfreundlichen Gestaltung der Produktinformationsblätter hin. Reiter mahnte eine unabhängige Beratung an, gerade da die Kunden angehalten seien, nach der Sinnhaftigkeit eines jeden Produktes nachfragen zu müssen.

Prof. Dr. Stefan Leible bedankte sich zum Abschluss des 7. Bayreuther Forums bei allen Referenten und Gästen für eine erfolgreiche Veranstaltung und verwies auf die zukünftigen Folgeveranstaltungen dieser Art. Die achte Ausgabe solle im Herbst diesen Jahres den Titel „Schutz des geistigen Eigentums im Internet“ tragen. Der neunte Durchlauf im Frühjahr 2012 könnte sich mit der "Nachfolgeplanung in Familienunternehmen" auseinandersetzen. (AR)



Teilnehmer der Podiumsdiskussion

Rückblende

BF/M-Arbeitskreis
©Szenario-Plan-Methode
vom 5. Mai 2011

Am 5. Mai 2011 fand in den Räumlichkeiten der HWK für Oberfranken der BF/M-Arbeitskreis "Szenario-Plan-Methode" mit Dr. Michael Beck aus Nürnberg statt.

Die "©Szenario-Plan-Methode" ist ein von Dr. Beck entwickeltes Instrument zur Lösung von komplexen Situationen. Diese offene Methode, die von konstruktivistischen Lerntheorien untermauert wird, ermöglicht die Bearbeitung und Lösung von Problemstellungen, die die Teilnehmergruppe durch die Moderation des Trainers herausarbeitet. Im Gegensatz zum standardisierten Planspiel oder der programmierten Unternehmenssituation sind also die Teilnehmer mit ihren Fragestellungen, ihren Problemen, ihrer Konfliktperspektive oder ihren Sichtweisen maßgeblich beteiligt. Zur plastischen und transparenteren Darstellung dieser Situationen werden die einwirkenden Aspekte durch Gegenstände und Zeichen symbolisiert. Mit wenigen Mitteln wird dadurch meistens sehr gegenständlich an der Verbesserung von Abläufen gearbeitet.

Der Szenario-Plan besteht aus vier Bausteinen: Die „Sozialgeo-

grafie“ umfasst die Kultur, Mentalität oder den Geist eines Ortes, einer Gruppe oder eines Problems. Die „Zeitschiene“ ermöglicht die Betrachtung von Sequenzen, die zeitlich nacheinander geschaltet sind. „Sachlich-funktionale Erfordernisse“ beschreiben Tätigkeiten und Gegenstände, die Einfluss auf die komplexe Situation haben. Das „Persönliche Verhalten“ jedes einzelnen Teilnehmers belebt die aufgebauten Szenen. Alle vier Bausteine ergeben in der Kombination ein Abbild des wahren Problems, das in diesem geschützten Rahmen bearbeitet werden kann.

Dr. Michael Beck ist promovierter Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler von der Universität Erlangen-Nürnberg aus dem Bereich Personal-, Bildungs- und Sozialwesen. Seit seiner Hochschulzeit befasst er sich praktisch und theoretisch mit der beruflichen Bildung in den verschiedensten Segmenten von „Hochschulabsolventen“ bis „Ungelernte Arbeiter“. Seine Erfahrungen aus der Praxis und die Kenntnisse aus den wissenschaftlichen Hintergründen der vorgestellten Methode brachte er ausführlich in den Arbeitskreis des BF/M-Bayreuth e. V. mit ein. (PD)

Impulsvortrag am Unternehmerabend der Stadt Bayreuth 2011

Frau Dr. Christina Stadler war Referentin am Unternehmerabend der Stadt Bayreuth 2011 bei der E.ON Netz GmbH in Bayreuth. Das Motto der Veranstaltung lautete „Stark am Standort Bayreuth“ und beinhaltete diesmal das Thema *Mitarbeiterpotenzial*.

Am Dienstagabend, den 7. Juni 2011 waren rund 80 Teilnehmer der Einladung von Oberbürgermeister Dr. Michael Hohl gefolgt, um sich durch fünf Vorträge zum Thema Mitarbeiterpotenzial zu informieren und mit Referenten und anderen Gästen auszutauschen. Über das Thema „Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, um sich dem Fachkräftemangel zu stellen“ referierte BF/M-Geschäftsführerin, Dr. Christina Stadler, und stellte im Zuge dessen gleichzeitig das Personalnetzwerk PERSONET e. V. vor.

Weitere Referenten waren Brigitte Glos, Vorsitzende der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Bayreuth, Wolfram Brehm, Stv. Hauptgeschäftsführer der IHK für Oberfranken Bayreuth, Prof. Dr. Rüdiger Bormann, Präsident der Universität Bayreuth, Fritz Nützel und Dr. Simone Richter, Marketingagentur Opus, sowie Petra Möhrle, Leiterin Bereich Personal der E.ON Netz GmbH.

FRANKFURT GLOBAL BUSINESS WEEK

Prof. Dr. Klaus Schäfer hielt einen Einführungsvortrag bei der FRANKFURT GLOBAL BUSINESS WEEK in Frankfurt am Main.

Die FRANKFURT GLOBAL BUSINESS WEEK ist eine Initiative zur Vernetzung regionaler und nationaler Wirtschaftsbranchen im in-

ternationalen Austausch und Wettbewerb. Die Veranstaltung bündelt als jährlich stattfindende Veranstaltungswoche rund 20 Fachkonferenzen und Abendveranstaltungen zu Themenfeldern, die die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten und Unternehmen maßgeblich prägen.

Die Veranstaltungswoche fand vom 16. bis 20. Mai 2011 in der IHK Frankfurt statt. Am Mittwoch, den 18. Mai 2011, lautete das General-

thema u. a. „Kapitalmarkt und Mittelstand“. Prof. Dr. Klaus Schäfer, Vorstandsmitglied des BF/M-Bayreuth und Lehrstuhlinhaber BWL I, hielt den Einführungsvortrag mit dem Thema „**Mittelstandsfinanzierung im Umbruch**“.

Die hochkarätige Veranstaltung stand unter der Schirmherrschaft von Ex-Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle sowie Volker Bouffier, Ministerpräsident des Landes Hessen.

Rückblende

Nachhaltiges Management - im Zeitalter der Globalisierung?!

Bayreuther Ökonomiekongress ging in die dritte Runde

„Nachhaltiges Management – im Zeitalter der Globalisierung?!“, so lautete der Leitgedanke unter dem am 19. und 20. Mai der 3. Bayreuther Ökonomiekongress stattfand. Über 1300 Teilnehmer, darunter eine Vielzahl von Führungskräften und Wissenschaftlern sowie zahlreichen Studenten, nahmen an der hochkarätig besetzten Veranstaltung teil. Nicht zuletzt diese große Zahl an Teilnehmern machte den Ökonomiekongress bereits im dritten Jahr zur größten Wirtschaftskonferenz universitären Ursprungs.

Auf der Suche nach Antworten, ob nachhaltiges Management in Zeiten der Globalisierung überhaupt möglich sei, wurden über 40 namhafte Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft fündig: Redner und Diskutanten, darunter die Vorstandsvorsitzenden von Adidas, Herbert Hainer, und der Deutschen Bahn, Dr. Rüdiger Grube, waren sich einig, dass die Verankerung nachhaltigen, wertorientierten und glaubwürdigen Handels eine der Hauptherausforderungen für das Management sei. Diese neue alte

Werte-Orientierung würden Wissenschaftler und etliche Manager selbst als eine der Chancen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, bezeichnen

Herbert Hainer ist sich dieser Tatsache schon lange bewusst, schließlich rekrutierte Adidas eine große Zahl künftiger Manager aus Bayreuth. In seiner Eröffnungsrede erläuterte er neben der Firmengeschichte auch die Standards bei Umwelt und Arbeitsbedingungen, die die rund 270 Zulieferer einhalten müssten. Nicht zuletzt bedeute für ihn nachhaltiges Management aber auch, einen Ausgleich zwischen allen Stakeholdern (Aktionäre, Mitarbeiter, Zulieferer und Kunden) von Adidas zu finden. Sein Fazit mündete darin, dass man sich ohne Profit keine Nachhaltigkeit leisten könne, aber ohne Nachhaltigkeit auch keine Chance bestehe, dauerhaft Profit zu machen.

Auch der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bahn, **Dr. Rüdiger Grube**, hielt eine bemerkenswerte und kurzweilige Rede. Als begnadeter Rhetoriker erntete er großen Applaus und eine Vielzahl von Lachern. Zwar räumte er Probleme in seinem Unternehmen ein, verwies aber auch auf die bis dato erzielten Erfolge. „Die Schiene ist beim Thema Nachhaltigkeit unschlagbar“ lautete eine seiner Schlussfolgerungen. Spätestens 2050 werde die Bahn CO₂-neutral fah-



3. BAYREUTHER
ÖKONOMIEKONGRESS

ren. Ferner berichtet Dr. Grube über die Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur seit seinem Amtsantritt vor zwei Jahren, als er nahezu die komplette Führungsspitze auswechselte. Seine „To-do-Liste“ für nachhaltiges Management beinhaltet unter anderem Glaubwürdigkeit, Authentizität, Vertrauen, die Mitarbeiter mitnehmen, ihnen zuhören und Verantwortung zu übergeben, Disziplin und Respekt ebenso wie Begeisterungsfähigkeit und zu Fehlern zu stehen. „Wenn Sie diese Punkte beherzigen, können Sie ein Unternehmen führen. Wenn nicht, machen Sie lieber etwas anderes“, lautete sein Fazit nach einer knapp 60-minütigen Rede.



Dr. Rüdiger Grube

Eine der Diskussionsrunden, moderiert von BF/M-Geschäftsführerin Dr. Christina Stadler, hinterfragte das Nachhaltigkeitsmanagement von familiengeführten Unternehmen. Dr. Heinrich Strunz, geschäftsführender Gesellschafter von LAMILUX und BF/M-Kuratoriums vorsitzender, ist davon überzeugt, wer sein Unternehmen vernünftig führt, führt es auch nachhaltig – denn insbesondere die Familienunternehmen denken an die nächste Generation, die nur allzu oft direkt aus der Familie stammt.



Kongresspräsident Prof. Dr. Torsten Eymann begrüßt die Teilnehmer im vollbesetzten Audimax

Das Audimax war auch bei der Rede des ehemaligen Ministerpräsidenten des Freistaats Bayern, **Dr. Dr. h. c. Edmund Stoiber**, bis auf den letzten Platz belegt. Dieser glänzte mit einer humorvollen Rede zu der Thematik, ob Politik überhaupt nachhaltig sein könne und bekam am Ende, zumindest nach Einschätzung der Kongressmoderatorin, Rommy Arndt, den meisten Beifall. In seiner Rede erteilte Dr. Stoiber aber nicht nur Lacher, sondern verteilte auch Komplimente. So zum Beispiel an seinen langjährigen Widersacher Alt-Kanzler Gerhard Schröder, dem er mit der Agenda 2010 eine nachhaltige und richtige Politik bescheinigte.

Neben allen Sorgen um das Scheitern des Euro und der ausufernden Schuldenpolitik, verbreitete Dr. Stoiber auch Optimismus. „Europa hat die Chance, sich neben den USA und China als dritte Macht zu etablieren“. Voraussetzung hierfür sei allerdings neben der Währungsunion auch eine Wirtschaftsunion der Euro-Länder.



Dr. Dr. h. c. Edmund Stoiber



Uli Hoeneß

Als Highlight zum Schluss kündigte Dr. Stoiber den „wichtigsten Mann Bayerns“, den Präsidenten des FC Bayern München, **Uli Hoeneß**, an. Dieser hielt im Zuge eines Interviews im Audimax ein in vielerlei Hinsicht flammendes Plädoyer. So konnte ihm Martin Noé, stellvertretender Chefredakteur des Manager Magazins, polarisierende Statements wie „Man sollte den Spekulanten, die die Preise hochtreiben, das Öl vor die Tür kippen, mit

dem sie virtuell handeln. Vielleicht kämen Sie dann zur Vernunft.“ entlocken. Dieser bemerkenswerte Auftritt wird allen Beteiligten sicher lange in guter Erinnerung bleiben, ebenso wie der 3. Bayreuther Ökonomiekongress insgesamt, welcher vom BF/M zusammen mit einem fast 100-köpfigen und über alle Maßen hinaus engagierten, studentischen Team mit großer Begeisterung auf die Beine gestellt wurde. (MS)

4. Nordbayerischer Energietag:

CO₂-Fußabdruck - als wichtiges Entscheidungskriterium im Wettbewerb um Aufträge

- Ökologische, soziale und ökonomische Aspekte und deren Einfluss auf das Unternehmensergebnis -

Prof. Claus Hipp eröffnete am 7. Juni 2011 den vierten Nordbayerischen Energietag auf dem Gelände der Mistelgauer „HERMOS AG“. Die Gemeinschaftsveranstaltung vom BF/M-Bayreuth, dem Kunststoff-Netzwerk Franken und der AGO AG Energie + Anlagen präsentierte den „CO₂-Fußabdruck als Instrument der nachhaltigen Emissionskosteneinsparung?“.

Ökologische Strategien und soziales Handeln stünden in keinem Widerspruch zur ökonomischen Ausrichtung des Unternehmens. **Prof.**

Claus Hipp unterstrich in seinem Vortrag „Ethik im Wirtschaftsleben“, dass sein Unternehmen seit gut 50 Jahren Umweltschutz in Form von biologischem Landbau betreibt und inzwischen auf eine CO₂-neutrale Energieversorgung setze. Auf diese Weise würden in Deutschland Marktanteile von bis zu 70 % erreicht. Ökologisches Handeln und Unternehmenserfolg sei kein Widerspruch. Letztendlich müssten alle Maßnahmen ökologisch, sozial aber auch ökonomisch verträglich sein, um damit der gesamtwirtschaftlichen Verantwortung Rechnung zu tragen, so Prof. Claus Hipp.

Caspar von Blomberg, Deutschlanddirektor des Carbon Disclosure Project (CDP), bemerkte, dass durch die Offenlegung und aktive Bearbeitung des eigenen CO₂-Fußabdrucks nicht nur die internen Abläufe umweltverträglich gemanagt werden könnten; es ließen sich dadurch auch handfeste Wettbewerbsvorteile gewinnen. Immer mehr institutionelle Anleger verstärkten ihre Aktivitäten im Unternehmen, die in einer ökologischen umweltgerechten Produktion aktiv und erfolgreich seien. Der CO₂-Fußabdruck werde immer mehr zum Wettbewerbsfaktor beim Kampf um Aufträge, aber auch um Investorengelder - so von Blomberg.

Oliver Stübs vom SKZ in Würzburg präsentierte die Einsatzmöglichkeiten und Grenzen des Carbon Footprints. Immer mehr Verbraucher seien bereit, klimaneu-

trale Produkte zu kaufen. Die in der Nachhaltigkeitsstrategie der EU-definierten Ziele, die Treibhausgasemissionen bis zum Jahr 2050 um 80 % zu senken, zeige den dringenden Handlungsbedarf der Unternehmen. Eine Carbon Footprint-Norm für Unternehmen und Produkte in Form der ISO 14076 stehe kurz vor der Veröffentlichung. Eine Harmonisierung der internationalen Standards und der einheitlichen Messmethodik sei daher dringend notwendig, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Herr **Daniel C. F. Köhler** von der Fraunhofer-Projektgruppe der Universität Bayreuth stellte das Thema "Produkte regenerieren - Remanufacturing als höchste Form des Recyclings: CO₂-Ersparnis am Beispiel der Automobilindustrie" vor. Die Wiederaufarbeitung von Bauteilen sei insbesondere im Automobilbaubereich sehr weit verbreitet. Im klassischen Prozess des Remanufacturings würden gebrauchte Teile demontiert, gereinigt, geprüft, aufgearbeitet und wieder montiert. Dies führe im Vergleich zur Neuproduktion zu immensen Einsparungen an CO₂. Im Rahmen einer Life-Cycle-Assessment-Betrachtung könnten, wissenschaftlich fundiert, die CO₂-

Emissionen von Neuprodukten und wiederaufbereiteten Produkten verglichen und qualifiziert werden.

Energieeffizienzbetrachtungen dürften sich aber nicht alleine auf die Produktion beschränken, sondern müssten die gesamte Unternehmung einbeziehen. **Frank Springer**, HERMOS AG, und **Werner Wittauer**, BF/M-Bayreuth, referierten zum Thema "Energieeffiziente Gebäude: Leben und Lehren". In Gebäuden ließen sich durch integrierte Regelungssysteme im Bereich der Heizung, Kühlung, Lüftung, Beleuchtung und Beschattung immense Energieeinsparungen erzielen. Eine Gebäudeleittechnik mache es möglich, die Energieverbräuche der Gebäude zentral zu verwalten und zu überwachen. Um Mitarbeiter hierfür zu qualifizieren, hätte das BF/M-Bayreuth gemeinsam mit der HWK für Oberfranken einen bundesweit ausgezeichneten - Lehrgang zum "Gebäude-/Facility Management-Fachwirt" entwickelt. Die Erfahrungen mit dieser Ausbildung, so Wittauer, seien äußerst positiv. In vielen Fällen würden bereits im ersten Jahr deutliche Energieeinsparungen erzielt.

Am Praktikerbeispiel präsentierte **Rudolf Schwaiger**, Geschäftsführer der Hans Brunner GmbH, die "Optimierung der Energiewirtschaft" im eigenen Hause. Die Einbeziehung der Prozessabwärme, die Einführung von Wärmespeichern und einer Wärmepumpe ermöglichten die Einsparungen von rund 30.000 Litern Heizöl. Der konsequente Ausbau des Energiekonzepts seit 2007 habe dazu geführt, dass das Unternehmen im Jahr 2010 völlig auf fossile Brennstoffe bei der Gebäudeheizung verzichten habe können. In das Energiekonzept fließen, neben der Gebäudetechnik, der Bereich der Fertigungsprozesse aber auch der eigene Fuhrpark sei mit einbezogen worden. Maßnahmen in allen Unternehmensbereichen unterstützten die ökologische Gesamtausrichtung des Unternehmens. Das Unternehmen sei mit dem Energiepreis 2010 des Landkreises Ebersberg ausgezeichnet worden.

"Wir hoffen, mit dieser Veranstaltung die Unternehmen zum Thema CO₂-Fußabdruck weiter sensibilisiert zu haben" - so Hans Rausch vom Kunststoff-Netzwerk Franken. Frau Dr. Stadler vom BF/M-Bayreuth, welche die Moderation der Veranstaltung innehatte, eröffnete das Abschlussbuffet, an dem die Teilnehmer noch einmal die Gelegenheit zum Austausch und zur Diskussion hatten und wies darauf hin, dass auch im nächsten Jahr die Tradition des "Nordbayerischen Energietages" fortgesetzt würde.

Weitere Informationen zum "Nordbayerischen Energietag" finden Sie unter www.bfm-bayreuth.de oder unter www.kunststoff-netzwerk-franken.de. (CS)



Organisatoren und Referenten der Veranstaltung (von links): Hans Rausch (Kunststoff-Netzwerk Franken), Franz Brosch (bayme vbm Oberfranken), Prof. Claus Hipp (HIPP Gruppe), Dr. Christina Stadler (BF/M-Bayreuth), Dieter Herrmannsdörfer (HERMOS AG)



Fachbeitrag

Was den Mittelstand erfolgreich macht

von Volker M. Schilling

1. Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind von zentraler Bedeutung für die wirtschaftliche Stärke Deutschlands. Kategorisiert man die Unternehmen nach Umsätzen, so erwirtschafteten 91,21 aller Unternehmen in Deutschland weniger als 1 Mio. Euro. Gleichzeitig beschäftigten diese Unternehmen 32,78 aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Es fällt jedoch auf, dass die Produktivität der mittelständischen Unternehmen geringer ist als die der Großunternehmen. Während erstere mit knapp 70 Prozent der Beschäftigten lediglich rund 41 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaften, gelingt es den Großunternehmen mit 29 Prozent Beschäftigtenanteil 59 Prozent der Umsatzanteile zu generieren (Quelle: Statistisches Bundesamt (2008), Unternehmensregister). Eine auf diese Sichtweise reduzierte Betrachtung erlaubt jedoch weder eine adäquate Einschätzung der wirtschaftlichen Bedeutung von KMU, noch die Entwicklung von Leitlinien für ihre künftige Entwicklung. Somit erscheint es notwendig, neben den quantitativen auch qualitative Größen in den Fokus zu rücken.

2. Die KMU im IW-Geschäftserfolgsindex

Die IW Consult GmbH in Köln hat im Jahr 2008 für die vbw - Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. untersucht, welche Faktoren für den Erfolg von Unternehmen verantwortlich sind. Hierzu wurde ein Geschäftserfolgsindex gebildet, der sich sowohl aus vergangenheitsbezogenen Daten (z. B.

Umsatz- und Beschäftigungswachstum der letzten drei Jahre) als auch aus prospektiven Daten (Einschätzungen der Unternehmen über die kurzfristigen Erwartungen und mittelfristigen Perspektiven am Standort) zusammensetzt. Dabei wurden im Rahmen des IW-Zukunftspanels rund 6.000 Unternehmen aus den Bereichen Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen befragt, die als Kern des sogenannten „Industrie-Dienstleistungsverbands“ wesentliche Treiber des Strukturwandels sind.

Bei einem Mittelwert von 100, der für einen durchschnittlichen Erfolg steht, betrug die Spannweite der Erfolgsindizes lediglich 2,9 Punkte, wobei kleine Unternehmen mit 99,6 geringfügig unter dem Durchschnitt lagen und mittelgroße Unternehmen mit einem Mittelwert von 102,5 geringfügig überdurchschnittlich erfolgreich waren. Der Erfolg von Unternehmen – geclustert nach der Größe – ist somit wenig aussagekräftig. Aus diesem Grund sind andere Erklärungstatbestände zu suchen, die für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind.

3. Qualitative Kriterien erklären den Erfolg

Zur Klärung des Unternehmenserfolges anhand von qualitativen Kriterien wurde ein Thesenkatalog entwickelt anhand dessen, mit Hilfe eines Regressionsmodells, die für den Geschäftserfolg maßgeblichen Erfolgsfaktoren ermittelt wurden:

Internationalisierung:

Die Bedeutung grenzüberschrei-

tender Geschäfte nimmt ständig zu. Unternehmen, die sich weltweit (global) aufstellen sind erfolgreicher als Unternehmen, die sich auf die heimischen Märkte (local) konzentrieren.

Know-how:

Die Wissensintensivierung ist ein Erfolgsrezept. Unternehmen mit Forschung und Entwicklung sowie hohen Umsatzanteilen mit Produkten mit Alleinstellungsmerkmalen (tech) sind deutlich erfolgreicher als ihre Mitbewerber (low tech).

Differenzierung:

Durch kundenspezifische Produkte und Qualität kann ein Preiswettbewerb vermieden und der Erfolg gesteigert werden. Unternehmen, die beispielsweise produktbegleitende Dienstleistungen anbieten, können sich erfolgreicher auf ihren Märkten bewegen.

Marktumfeld:

Diese Kategorie ist letztlich auch ein Ergebnis der vorgenannten Kategorien. So sind Unternehmen erfolgreicher, wenn sie sich dem Preis- und Konkurrenzdruck entziehen, globale Einkaufsstrategien verwirklichen und eine Abhängigkeit von Kunden vermeiden können.

Je stärker ein Unternehmen die genannten Erfolgsfaktoren zum Gegenstand der betrieblichen Strategien erkoren hat, desto wahrscheinlicher ist sein Unternehmenserfolg (siehe nachstehende Abbildung 1).

So ist ein Unternehmen, das zwei der genannten Erfolgsfaktoren aufwies, mit einem Wert von 104,8 auf dem Erfolgsindex bereits deutlich erfolgreicher als der Durchschnitt der Unternehmen. In der statistischen Analyse zeigt sich darüber hinaus auch, dass gerade jüngere Unternehmen erfolgreicher zu sein scheinen.

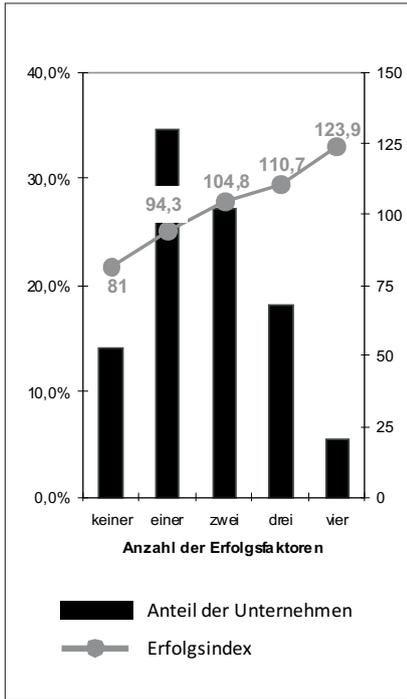


Abb. 1: Anzahl der Erfolgsfaktoren

4. Bildung von Unternehmensclustern – Stellung im Strukturwandel

Auf dieser Basis der vorangegangenen Erkenntnisse wurden Cluster von Unternehmen gebildet, die bestimmte gemeinsame Merkmale aufweisen und dementsprechend hinsichtlich ihres Erfolgs beurteilt werden können. Die hier vorzustellende Typenbildung orientiert sich mit der Internationalisierung und Technologieorientierung an zwei Megatrends des Strukturwandels. Mit den Polen „global“ und „local“ sowie „tech“ und „low tech“ können vier Grundtypen definiert werden. Darüber hinaus wird zwischen Produzenten („producer“) und „Dienstleistern („service“) unterschieden und die Kriterien „junges Unternehmen“ (< 6 Jahre) und „Marktführerschaft“ aufgenommen (siehe Tabelle).

Folgende grundlegende Ergebnisse lassen sich hieraus ableiten:

- Die Technologieorientierung ist ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Unternehmen.
- Es sind nicht die Großunternehmen, die in der Erfolgsrangliste an der Spitze stehen.
- Mehr als zwei Drittel der Unternehmen sind unterdurchschnittlich erfolgreich, weil sie zu wenig internationalisiert und technologieorientiert sind.
- Lokal agierende Unternehmen sind im Durchschnitt erfolgreicher, wenn sie technologieorientiert sind.
- Stark internationalisierte Typen (Young und Global Tech, Hidden Champions) erzielen im Durchschnitt signifikant höhere Erfolgswerte als lokal orientierte Unternehmen. Insgesamt weist eine internationale Ausrichtung auf einen überdurchschnittlichen Erfolg hin.

ren organisatorischen und unternehmerischen Einheiten weniger personelle Kapazität für die Wahrnehmung von Management- und Verwaltungsaufgaben vorhanden ist. Mit der in der Regel geringeren Kapitalstärke geht häufig auch das Problem einer geringen Marktmacht und Bekanntheit einher. Diese Nachteile gleichen die Unternehmen jedoch in den meisten Fällen durch eine höhere Flexibilität und Agilität auf den Märkten aus. Die Orientierung am Tätigkeitsfeld eines Unternehmens ermöglicht eine deutlich bessere Prognose über den Unternehmenserfolg.

Derzeit wird an einer Neuauflage der Studie über die Auswirkungen der Krise auf die Unternehmen und den Erfolgsindex gearbeitet.

Autor

Volker M. Schilling ist Referent in der Abteilung Wirtschaftspolitik der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. mit den Zuständigkeiten Mittelstand, unternehmensnahe Dienstleistungen, Regionale Entwicklung und Finanzierung. Herr Schilling war von 1999 bis 2004 Geschäftsführer des BF/M-Bayreuth.

5. Fazit

Die vorangehenden Überlegungen haben gezeigt, dass nicht die Größe, sondern das Implementieren zentraler Erfolgsfaktoren für den Geschäftserfolg entscheidend ist. Nach wie vor haben die KMU aber größenbedingte Nachteile. Degressionsnachteile ergeben sich aus der Tatsache, dass in kleine-

Typ	Definition	Anteil	Erfolg	
Young Tech	internationalisiert, Alter < 6, technologieorientiert	6,0 %	++	weit überdurchschnittlich erfolgreich
Global Tech	internationalisiert, technologieorientiert	3,5 %	++	weit überdurchschnittlich erfolgreich
Hidden Champion	internationalisiert, Marktführer	3,4 %	++	weit überdurchschnittlich erfolgreich
Global Low Tech	internationalisiert, nicht technologieorientiert	4,8 %	++	weit überdurchschnittlich erfolgreich
Großunternehmen	Umsatz > 250 Mio. Euro	0,3 %	+	überdurchschnittlich erfolgreich
Local Tech	nicht internationalisiert, technologieorientiert	18,1 %	+	überdurchschnittlich erfolgreich
Local Low Tech Producer	nicht internationalisiert, nicht technologieorientiert, Produzent	19,2 %	--	stark unterdurchschnittlich erfolgreich
Local Low Tech Services	nicht internationalisiert, nicht technologieorientiert, Dienstleister	44,8 %	--	stark unterdurchschnittlich erfolgreich

Einteilung von Unternehmen nach ihrer Stellung im Strukturwandel

Projektbericht

PERSONET - gestern, heute und morgen

von Nadine Schoberth

Das Personalnetzwerk PERSONET e. V. blickt auf ein erfolgreiches Jahr zurück und entwickelt eine Vision für die nächsten zwei Jahre.

Mitgliederentwicklung

Im Februar 2009 wurde von acht Unternehmen mit Unterstützung des BF/M-Bayreuth das Personalnetzwerk PERSONET e. V. gegründet. Diese hatten das Ziel, untereinander Best Practice-Ansätze im Personalbereich weiterzugeben sowie Erfahrungen auszutauschen. Zwei Jahre später besteht das PERSONET aus 25 Mitgliedsunternehmen und weitere zehn beteiligen sich im Rahmen einer „Schnupper-Mitgliedschaft“ daran.

Veranstaltungen

Derzeit finden im PERSONET zwei bis drei Veranstaltungen pro Monat statt. In 2010 wurden zusätzlich zu

den Arbeitskreisen „Personalmarketing/-beschaffung“, „Personalentwicklung“ und „Gesundheitsförderung“ die beiden Arbeitskreise „Familie & Beruf“ und „Ausbildung“ ins Leben gerufen.

Die Themen der letzten Arbeitskreise waren beispielsweise:

- Social Media – Chance für den Mittelstand?
- Unterstützung von Mitarbeitern bei der Pflege von Angehörigen
- Kompetenzbeurteilung für Führungskräfte
- Erfolgsfaktoren und -barrieren von Übungen am Arbeitsplatz
- Ausbildungsmarketing – Möglichkeiten für auf den ersten Blick „unattraktive“ Branchen

Zukunftsworkshop

Die diesjährige Mitgliederversammlung wurde von der Ge-

PERSONET

schäftsführerin, Nadine Schoberth, dazu genutzt, Ideen zu gewinnen, wie das PERSONET den Mitgliedsunternehmen einen größtmöglichen Nutzen bieten sowie über ein Dienstleistungsangebot verfügen kann, das auch für weitere Unternehmen interessant ist. Dazu entwickelten die Mitglieder in einem Zukunftsworkshop eine Vision, wie das PERSONET in zwei Jahren idealerweise aufgestellt sein sollte.

Demzufolge wird der Fokus weiterhin auf einem vertieften Austausch zwischen den Unternehmen liegen und die Ergebnisse aus den Arbeitskreisen werden konkretisiert und dokumentiert. Weiterhin wird eine Dokumentendatenbank erstellt werden, die beispielsweise Betriebsvereinbarungen oder Car Policies enthält und es wird eine Plattform für Abschlussarbeiten geben.

Das PERSONET lebt vom Austausch zwischen den Unternehmen. Deshalb freuen wir uns über Gäste bei den Veranstaltungen sowie neue Mitglieder.

Weitere Informationen unter www.personet.de oder bei Nadine Schoberth, Telefon 0921 55-7071, E-Mail: info@personet.de.

Mitgliedsunternehmen im PERSONET



Autorin:
Dipl.-Psych.
Nadine Schoberth
ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am BF/M und Geschäftsführerin des PERSONET e. V.

Projektbericht



Zur Lage des Mittelstands

Interview mit Erhard Gschrey und Alexander Rauch über die Ergebnisse der GVB-Firmenkundenumfrage

Der Mittelstand ist eine wichtige Kundengruppe für Genossenschaftsbanken. Deshalb hat der Genossenschaftsverband Bayern (GVB) das BF/M-Bayreuth mit einer Umfrage beauftragt, um mehr über die Belange dieser Unternehmen zu erfahren. GVB-Verbandsdirektor Erhard Gschrey und Dipl.-Kfm. Alexander Rauch, der Autor der Studie, erläutern die Ergebnisse.

Herr Gschrey, der GVB unterstützt das BF/M bei einer Mittelstandsumfrage. Wie kam es zu dieser Kooperation?

Gschrey: Wir blicken bereits auf eine langjährige Kooperation mit der Universität Bayreuth zurück. Seit über 20 Jahren habe ich einen Lehrauftrag an der Hochschule. Der GVB und das BF/M befassen sich mit den Belangen des Mittelstands. Der Kontakt entstand über Klaus Schäfer, Professor für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre, der zugleich Vorstandsmitglied des BF/M ist. Nachdem wir von Herrn Rauchs Forschungs- und Promotionsvorhaben erfahren haben, beschlossen wir, die Umfrage über die finanzwirtschaftliche Lage des bayerischen Mittelstands zu unterstützen.

Welche Erwartungen hat der GVB an die Studie?

Gschrey: Als Dachverband für die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken wollen wir natürlich wissen, welche Ziele und Wünsche Bankkunden haben – und ob diese Vorstellungen mit dem Leistungsspektrum unserer Mitgliedsbanken erfüllt sind, oder ob wir das Angebot an die Kundenbedürfnis-

se anpassen können beziehungsweise müssen.

Herr Rauch, welche Unternehmensgruppen haben Sie für die Mittelstandsbefragung 2010 genau befragt?

Rauch: Wir haben Unternehmen aus dem Kundenstamm der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken befragt, die dem Mittelstandssektor zuzuordnen sind. Hierunter fallen auch Familienunternehmen. Bei der genauen Einteilung haben wir uns an den Empfehlungen der Europäischen Kommission orientiert. Die Rücklaufquote war mit 33,6 % bei verteilten 950 Fragebögen erfreulich hoch.

Um welche Themengebiete ging es bei der Befragung?

Rauch: Neben allgemeinen Unternehmenscharakteristika wie Wirtschaftszweig oder Rechtsform ging es um eine Vielzahl von Themenblöcken: Geschäftslage, Eigenkapitalquote, Finanzierungsziele, Finanzierungsbedingungen,

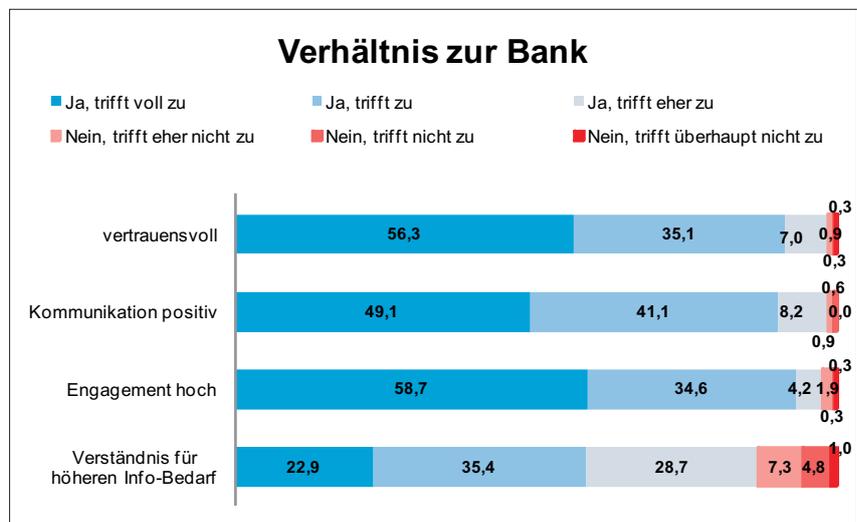
Finanzrisiken, Kreditvergabe, Ratings oder alternative Finanzierungsinstrumente mit Fördergeldern im Speziellen. Außerdem wollten wir wissen, wie die einzelnen Unternehmen das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) einschätzen und wie das Verhältnis zwischen Bank und Kunde ausgestaltet ist.

Was sind die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage?

Rauch: Das Verhältnis zwischen Kreditgenossenschaft und Kunde beurteilen die Unternehmer sehr positiv. Auch der Ausblick auf die Geschäftslage kann sich sehen lassen. Bei Eigenkapitalquote, alternativen Finanzierungsinstrumenten und BilMoG besteht in gewissem Maße Nachholbedarf.

Welche Erkenntnisse haben Sie über das gute Verhältnis zwischen Bank und Firmenkunde gewonnen?

Rauch: Es fällt in den Bereichen vertrauensvolle Zusammenarbeit, Kommunikation und Engagement mit jeweils rund 98 % Zufriedenheit hervorragend aus. Für den hö-



Wie die befragten Mittelständler das Verhältnis zu ihren Hausbanken beurteilen

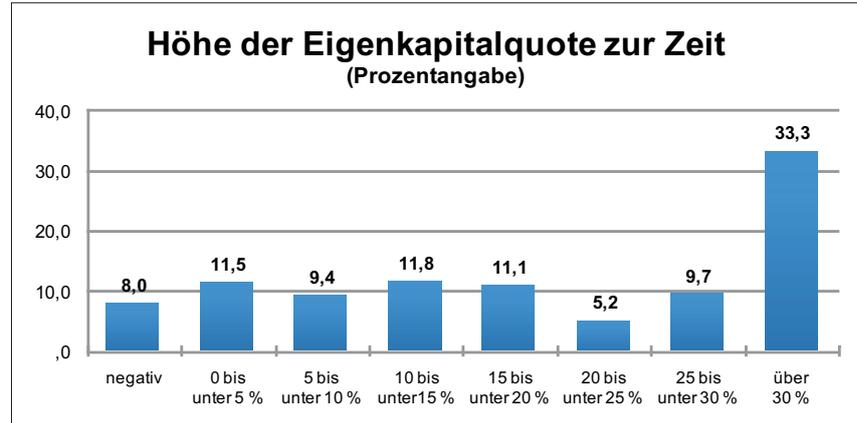
heren Informationsbedarf der Bank bei Kreditverhandlungen konnten gut 87 % Verständnis aufbringen. Ganz klar positiv zu vermerken ist die überwiegend zügige Bearbeitungsdauer einer Kreditanfrage: Etwa 80 % wurden innerhalb von drei Wochen erledigt.

Was lässt sich aus den Umfrageergebnissen für die Finanzierungssituation und die Kreditversorgung der befragten Firmen ableiten?

Rauch: Wir konnten feststellen, dass die Teilnehmer zu etwa 80 % keine Kreditklemme wahrnehmen. Dennoch steht für gut 44 % fest, dass die Bank ein Kreditgesuch nun intensiver überprüft. Positiv zu vermerken ist, dass lediglich 2 % monieren, dass das Institut einen Kreditwunsch abgelehnt hat.

Wie sind die Unternehmen grundsätzlich finanziell aufgestellt?

Rauch: Mit Blick auf die von der EU-Kommission definierten Umsatzgrößen verteilen sich die befragten Mittelständler hälftig auf Kleinstunternehmen sowie auf kleine und mittlere Unternehmen. So gesehen könnten insbesondere die kleinsten und kleinen Unternehmen ihren Umsatz noch steigern. Bei der Eigenkapitalausstattung der Teilnehmer fällt auf, dass ein Drittel eine Quote von mehr als 30 % aufweist. Wenn man Branchenzugehörigkeit und Rechtsform vernachlässigt und die als allgemein eingestufte kritische Quote von 20 % heranzieht, liegen mehr als die Hälfte der Teilnehmer, rund 52 %, unterhalb dieses Referenzwerts. Es gilt freilich die Einzelfallbetrachtung, inwieweit eine solche Quote existenzgefährdend sein könnte. Bei 8 % liegt die Quote im negativen Bereich, sodass hier mit Sicherheit von einer kritischen Situation gesprochen werden muss. Die angesprochenen Größen wirken sich dementsprechend auf das Rating und damit auf die Kreditvergabe aus.



Die Eigenkapitalausstattung der Umfrage-Teilnehmer zum Zeitpunkt der Befragung

Was haben die Mittelständler für eine Einstellung gegenüber alternativen Finanzierungsinstrumenten?

Rauch: Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sehen alternative Finanzierungsinstrumente als Option gegenüber einem klassischen Bankkredit, die andere Hälfte nicht. Gut ein Drittel der Teilnehmer hat Fördergelder für sich in Anspruch genommen. Wobei etwas weniger als die Hälfte, ca. 46 %, diese vom bayerischen Staat eingeholt hat, knapp 38 % auf Bundesebene. Mit 61 % war der Förderkredit die beliebteste Variante, mit 22 % bzw. 14 % folgen Zuschüsse und Bürgschaften.

Wie wollen die Unternehmen ihren Kapitalbedarf in Zukunft decken?

Rauch: Für eine Verbesserung der Eigenkapitalbasis ziehen knapp 37 % die Thesaurierung anderen Instrumenten vor. Mit gut 20 % folgen Leasing und Cash-Management. Mezzanine-Kapital ist mit 3 % weiterhin abgeschlagen. Finanzinvestoren, Debt-Equity-Swaps und Börsengänge sind erwartungsgemäß mehr eine Randnotiz denn ein verbreitetes Instrument. Für den generellen Investitionsbedarf bevorzugt die Mehrheit, wie erwähnt, den klassischen Bankkredit. Nach Fördermitteln folgt mit knapp 31 % Lea-

sing und mit etwa 23 % die Finanzierung aus dem Cashflow. Factoring ziehen nur etwa 4 % der Teilnehmer in Betracht, obwohl es für den Mittelständler die interessanteste Alternative wäre.

Wie sehen die Unternehmen die internen Bankratings?

Rauch: Die Unternehmer sind zu 80 % über das Ratingverfahren der Banken informiert. Knapp zwei Drittel der Befragten fänden ein branchenspezifisches Rating sinnvoller. Lediglich 19 % erhielten eine umfassende Auskunft mit Erläuterungen, Verbesserungsvorschlägen und den Auswirkungen auf die Bonität.

Stichwort BilMoG: Wie beurteilen die Mittelständler das Gesetz im Vergleich zu den Rechnungslegungsstandards IFRS?

Rauch: Ein BilMoG-Jahresabschluss ist seit 1. Januar 2010 obligatorisch. Im Vergleich zu den IFRS sehen es etwa 54 % als Erleichterung, rund 56 % halten es für kostengünstiger als IFRS. Da die Bilanzierungsregeln noch recht neu für die Unternehmen sind, müssen gewisse Erfahrungswerte erst noch reifen. Daher ist es wenig überraschend, dass 87 % angeben, externe Expertise einzuholen, zumeist von Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern.

Wie beurteilen die Unternehmen ihre Geschäftslage?

Rauch: Sie beurteilen ihre Geschäftslage zu etwa 90 % positiv. Sie hat sich leicht verbessert und soll sich weiterhin positiv entwickeln.

Herr Gschrey, welche Schlüsse lassen sich aus den Erhebungen für den GVB und die bayerischen Genossenschaftsbanken ziehen?

Gschrey: Die Ergebnisse der Mittelstandsbefragung geben hilfreiche Informationen, von denen letztendlich auch die Kunden der bayerischen Kreditgenossenschaften profitieren werden. Wir haben gesehen, dass bei den internen Kreditratings noch weiter an der Erläuterung und Beratung gearbeitet werden muss. Demgegenüber sieht man, dass die Kunden die Volksbanken und Raiffeisenbanken als sehr guten Bank- und Betreuungspartner wahrnehmen. Es wird auch weiterhin unser Ziel bleiben, die Zahl der unzufriedenen Kunden weiter zu senken.

Herr Gschrey, Herr Rauch, ich danke Ihnen für das Interview!

Das Interview wurde von Herrn **Christoph Spöckner**, Redakteur der GVB-Verbandszeitung *Profil* geführt und ist erschienen in: "Profil - das bayerische Genossenschaftsblatt", Nummer 5/2011, S. 41 - 42.

Eine Online-Version des Interviews sowie der Abschlussbericht findet sich im Internet unter www.bfm-bayreuth.de

Projektbericht

4hoch2 für Oberfranken: Zertifikat Entrepreneurship

von Alexander Rauch

Die Initiative der vier oberfränkischen Universitäten und Hochschulen aus Bamberg und Bayreuth sowie Hof und Coburg mit den Dienstleistern netzwerk|nordbayern und BF/M-Bayreuth erhält Einzug in die Lehre an der Universität Bayreuth. Das BF/M entwickelte das Zertifikat Entrepreneurship als Ergänzung der grundständigen Lehre.

Im Rahmen des Zertifikats „Entrepreneurship“ können studienbegleitend Spezialkenntnisse erworben werden. Hierdurch soll eine Grundlage für eine spätere berufliche Tätigkeit geboten werden, sei es als Unternehmer (Gründung oder Nachfolge), als innovativer Akteur in einem dynamischen Unternehmen oder um im Umfeld von Gründern etwa als Berater oder Financier in einer entsprechenden Institution zu arbeiten.

Studierende können je nach Interessenslage aus einem breiten Fächerkatalog auswählen. Die hierbei erworbenen – mitunter auch interdisziplinären – Kenntnisse und Wissen tragen zur persönlichen Entwicklung bei und können zudem für potenzielle Arbeitgeber im Sinne einer Schlüsselqualifikation interessant sein. Für einen entsprechenden Nachweis über die abgelieferten Leistungen, ggf. mit Note, wird ein Zertifikat zusammen

mit dem Abschlusszeugnis des belegten Studienganges ausgehändigt.

Das Zertifikat startete zum Sommersemester als Pilotprojekt an der Universität Bayreuth. Für die Zukunft ist es angedacht, Schritt für Schritt eine Ausweitung des Angebotes für Studenten aller Fachrichtungen umzusetzen sowie an

den Verbundhochschulen der Universität Bamberg und der Hochschulen Coburg und Hof ein vergleichbares Lehrangebot anzubieten. Zum Teil

soll dies bereits mit dem Angebot der Summer-School Entrepreneurship erreicht werden, die für den nächsten Durchlauf vom 24. bis 26. September auf Kloster Banz stattfinden wird.

Damit folgt das Zertifikat ebenfalls insbesondere den Zielsetzungen des Projektes „4hoch2 für Oberfranken“ der Integration von Wissen zur Existenzgründung in die Lehre sowie der Nachhaltigkeit.

Für nähere Informationen zum Zertifikat Entrepreneurship siehe unter http://www.fiba.uni-bayreuth.de/de/teaching/Zertifikat_Entrepreneurship/index.html und für die Summer-School unter <http://www.4hoch2-oberfranken.de/19784.html>



Autor:

Dipl.-Kfm. Alexander Rauch
ist Wissenschaftlicher Institutsassistent
am BF/M und koordiniert das Projekt

Vorankündigung

Mitgliederversammlung 2011

Wahl des Kuratoriums

Festvortrag von Prof. Dr. Frank Wallau

Die diesjährige Mitgliederversammlung des BF/M findet am **6. Oktober 2011** in den Räumlichkeiten der **IHK für Oberfranken** in Bayreuth statt. Prof. Eymann wird nach Abhandlung der Formalia, wie Jahresbericht und Jahresrechnung 2010 sowie die Entlastung des Vorstands durch die Kuratoren des BF/M, einen Bericht aus der aktuellen Arbeit des BF/M geben. Hierzu zählen alle laufenden Forschungsprojekte, Vorträge externer Referenten, Arbeitskreise, die Masters-Börse und der 5-Euro-Business-Wettbewerb. Publizitätsbericht und Situationsbericht werden die Öffentlichkeitsarbeit des BF/M im Jahre 2010 präsentieren. Danach steht in diesem Jahr turnusmäßig die **Wahl des Kuratoriums** an. Im Anschluss steht genügend Zeit für eine Diskussion und Anträge aus dem Kreis der Mitglieder zur Verfügung.

Wir freuen uns bereits heute auf den Festvortrag von **Prof. Dr. Frank Wallau** vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Er spricht zum Thema „**Familienunternehmen – Das Herz der deutschen Wirtschaft**“.

Prof. Dr. Frank Wallau, Jahrgang 1968, studierte Volkswirtschaftslehre und Politische Wissenschaften in Bonn. Nach Abschluss seines Studiums war er von Ende 1994 bis 1997 Mitglied des Graduiertenkollegs „Interdisziplinäre Strategien zum Schutz der Umwelt“ an der RWTH Aachen.

Seit Ende 1997 ist er für das IfM Bonn tätig. Forschungsschwerpunkte sind: Bürokratiekostenmessung, (industrielle) Familienunternehmen, Gründungs- und Mittelstandsförderung, Öffentliches Auftragswesen und Unternehmensnachfolge. Von April 2004 bis



Juni 2006 war er stellv. Geschäftsführer, von August 2006 bis Dezember 2009 kommissarischer Geschäftsführer des IfM Bonn.

Zudem ist Herr Wallau seit September 2003 Professor für Mittelstandspolitik und Unternehmensgründung/-nachfolge an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn. Hier liegen seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte in den Bereichen der Familienunternehmen und mittelständischen Unternehmen.

Weiterhin ist Professor Wallau Herausgeber zahlreicher Schriften zum Thema Mittelstand und Familienunternehmen.

Nach Abschluss des offiziellen Teils der Mitgliederversammlung des BF/M dürfen wir alle Teilnehmer recht herzlich zu einem gemeinsamen Imbiss in der IHK einladen.

Die Mitgliederversammlung beginnt um **15:30 Uhr**, der Festvortrag – zu dem alle Interessierten recht herzlich willkommen sind – beginnt um **16:30 Uhr**.

Arbeitskreise

Am 20. Oktober 2011 um 16:00 Uhr findet ein Arbeitskreis zum Thema „**Strategien für den Unternehmenserfolg – Was macht Mittelständler erfolgreich?**“ statt.

Deutschlands Unternehmenslandschaft wird von kleinen und mittleren Betrieben geprägt. Darunter befinden sich eine Reihe von erfolgreichen Unternehmen, die im globalen Wettbewerb bestehen. Der Vortrag geht der Frage nach, welche Faktoren den Erfolg von Unternehmen bestimmen und wie sie den fortdauernden Strukturwandel auch in Zukunft erfolgreich gestalten können. Dabei wird gleichzeitig ein vergleichender Blick auf die Zeit vor und nach der internationalen Wirtschaftskrise gezogen.

Referent ist **Volker M. Schilling** vom vbw in München, der zugleich Autor des Fachbeitrages auf S. 9 dieser Spiegel-Ausgabe ist.

Im November findet ein Arbeitskreis zum Thema „**Zukunftssicherung von Unternehmen in sich verändernden Märkten**“ statt.

In dem Arbeitskreis wird gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet, wie sie durch Anpassung von Strategien, Strukturen und Prozessen im Unternehmen die Performance und damit auch den Wert des Unternehmens steigern können und somit auch langfristig am Markt bestehen können.

Referent ist **Dipl.-Kfm. Jan Eiben**, Bayern Consult GmbH, ehemals Geschäftsführer des INTES Zentrum für Familienunternehmen der WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar.

Zu beiden Arbeitskreisen erhalten Sie rechtzeitig eine E-Mail-Einladung mit näheren Einzelheiten.

Impressum

Herausgeber:

Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum
für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V.
an der Universität Bayreuth
Parsifalstraße 25
95445 Bayreuth

Telefon 0921 55-7076
Telefax 0921 55-7070

E-Mail: info@bfm-bayreuth.de
Internet: www.bfm-bayreuth.de

Verantwortlich:

Prof. Dr. Torsten Eymann

Beiträge dritter Autoren geben nicht
unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.
Veröffentlichung und Vervielfältigung nur
in Absprache mit der Redaktion.
Alle Rechte vorbehalten.

Auflage: 300

© **BF/M 2011**

Redaktion:

Paul Dölle, Gitte Händel, Alexander Rauch, Maximilian Schreyer,
Nadine Schoberth, Christina Stadler, Werner Wittauer