



INHALT

PROJEKTBERICHT

Verlängerung für ein erfolgreiches
Projekt | S. 5

FACHBEITRAG

Die Stiftung als Nachfolgelösung
bei Familienunternehmen | S. 6

LMS4KMU 2.0 - Wissenstransfer und
Kooperationen mit der Uni Bamberg | S. 8

PERSONALIA

Dipl.-SpOec. Manuel Wolz -
neuer Mitarbeiter am BF/M-Bayreuth | S. 9

Nadine Schoberth und Dr. Maximilian
Schreyer verlassen das BF/M-Bayreuth | S. 9

RÜCKBLLENDE

32. Jahres-Mitgliederversammlung 2

Festvortrag: Familienunternehmen - Das Herz
der deutschen Wirtschaft 3

5-Euro-Business - Abschlussveranstaltung 4

BF/M-Arbeitskreis
Strategien für den Unternehmenserfolg 5

VORANKÜNDIGUNG

Masters-Börse wird zum "KarriereForum" 10

BF/M-Arbeitskreis
Strategische Planung und Kontrolle in
Familienunternehmen 10

Neues aus der Uni
Neubesetzung des Lehrstuhls für Marketing 11

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

das BF/M beendet das Jahr mit zwei erfreulichen Nachrichten! Zum einen hat das BF/M im September einen Zuwendungsbescheid für eine Verlängerung des Jobstarter-Projektes „MyPlastics – Deine Zukunft mit Plastik“ erhalten. Des Weiteren wurde das BF/M vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie zur Durchführung einer Kurzstudie zur Unternehmensnachfolge beauftragt. Die Ergebnisse dieser Kurzstudie werden voraussichtlich im Frühjahr 2012 bekannt gegeben.

In diesem Sommer haben zwei Institutsmitarbeiter, Frau Nadine Schoberth und Dr. Maximilian Schreyer, das BF/M verlassen. Die Lücke an dieser Stelle konnte unser neuer Institutsmitarbeiter, Diplom-Sportökonom Manuel Wolz, zum 1. September schließen. Informationen zu Herrn Wolz finden Sie auf Seite 9.

Des Weiteren möchten wir Sie auf unsere Veranstaltungen zum Ende des Jahres 2011 hinweisen: Die frühere Masters-Börse läuft nun unter dem neuen Namen "KarriereForum". Diese findet in bewährter Tradition am 23.11.2011 am Uni-Campus statt. Außerdem findet im Dezember der Arbeitskreis „Strategische Planung und Kontrolle in Familienunternehmen“ statt.

Neuigkeiten gibt es auch von der Universität: So hat Prof. Dr. Claas Christian Germelmann seine Aktivitäten als Inhaber des Lehrstuhls für Marketing zum Sommersemester 2011 aufgenommen. Damit tritt er in die Fußstapfen von Professor Heymo Böhler – ehemaliger Präsident des BF/M-Bayreuth.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihre Christina Stadler

Rückblende

32. Jahres-Mitgliederversammlung

am 6. Oktober 2011

Die diesjährige Mitgliederversammlung fand am 6. Oktober in den Räumlichkeiten der IHK für Oberfranken in Bayreuth statt. Gemäß der Satzung stand die Wahl des Kuratoriums auf der Agenda der Versammlung.

Der BF/M-Präsident, Herr Prof. Eymann, eröffnete die 32. Mitgliederversammlung um 16:30 Uhr und begrüßte die anwesenden Vorstände, Kuratoren und Mitglieder.

Zu Beginn der Veranstaltung informierte der Präsident über das Vereinsjahr 2010 in drei Teilen, dem Ergebnis-, Publizitäts- und Situationsbericht. Im Ergebnisbericht stellte Herr Prof. Eymann zunächst die derzeit laufenden Forschungsprojekte „PERSONET“, „Facility Management“, „4hoch2 für Oberfranken“, „Realtime BayGLog“ sowie „MyPlastics - Deine Zukunft mit Kunststoff“ vor. Im Bereich des Publizitätsberichts wurde ausgeführt, dass es 2010 43 Pressemeldungen, 4 Ausgaben der Mitgliederzeitschrift „BF/M-Spiegel“ sowie viele Einzelveröffentlichungen gegeben habe. Des Weiteren hätten 24 Vorträge durch Vorstände und Mitarbeiter stattgefunden.

Die Finanzen des BF/M wurden von Geschäftsführerin Dr. Christina Stadler vorgestellt. Diese beinhalteten die Gewinn- und Verlustrechnung, die Bilanz, eine Gegenüberstellung der Jahresabschlüsse 2009 zu 2010 sowie den Haushaltsplan für 2011.

Im Hinblick auf die Neuwahlen des Kuratoriums zeigte Herr Prof. Eymann die ausscheidenden Kuratoren, *Horst Eggers (ehem. Hauptgeschäftsführer der HWK für Oberfranken)*, *Karl Kirschner*

(ehem. Geschäftsführer der Stäubli GmbH), *Prof. Dr. Hartmut H. Kunstmann (Intertex Gruppe)*, *Franz H. Leupoldt (PEMA Vollkorn-Spezialitäten)* und *Dr. Karl Gerhard Schmidt*, auf und dankte ihnen für die tatkräftige Unterstützung und Mitarbeit sowie ihre wertvollen Anregungen und Lösungsvorschläge in den vergangenen Jahren. Als Dankeschön überreichte er den ausscheidenden anwesenden Kuratoren ein Präsent.

Anschließend wurden die für die Neubesetzung vorgeschlagenen Kuratoren, *Karlheinz Löbl (Vorstand der VR-Bank)*, *Hans Ulrich Gruber (Vorstand der AGO AG)*, *Thomas Koller (Hauptgeschäftsführer der HWK für Oberfranken)* und *Georg Schnelle (Hauptgeschäftsführer der IHK für Oberfranken)*, präsentiert. Zur Wiederwahl standen die Kuratoren *Alexander Burkhardt (Burkhardt GmbH)*, *der ehemalige Kuratoriumsvorsitzende Heinz Greiffenberger (Greiffenberger AG)* sowie *Dr. Wolfgang Wagner (Frenzeli-Werke GmbH)*.

Anschließend wurde das Kuratorium gemäß der Beschlussvorlage einstimmig gewählt. Abschließend begrüßte Professor Eymann die neuen Kuratoren für die nächsten drei Jahre ihrer Amtszeit bis zur 35. Mitgliederversammlung im Jahre 2014.

Herr Prof. Eymann schloss nach einer Stunde die Versammlung mit dem Hinweis auf den anschließenden Festvortrag von Herrn Prof. Dr. Frank Wallau, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, zum Thema: „Familienunternehmen - Das Herz der deutschen Wirtschaft“ sowie mit anschließendem Sektempfang.

Rückblende

Familienunternehmen - Das Herz der deutschen Wirtschaft

Prof. Dr. Frank Wallau hielt Festreferat

Den Festvortrag der Mitgliederversammlung hielt in diesem Jahr Professor Dr. Frank Wallau vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) und der Fachhochschule der Wirtschaft Paderborn (FHDW).

Von den rund 3,6 Mio. Unternehmen in Deutschland zählen knapp 99 % aller Unternehmen zu den KMU. Gemäß der Europäischen Kommission fallen unter die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) alle Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen und weniger als 50 Mio. Umsatz erwirtschaften. Das IfM Bonn zählt auch noch Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern zu dem quantitativen Mittelstand (KMU). Die volkswirtschaftliche Bedeutung dieser Unternehmen wird allein aufgrund seiner Anzahl deutlich und somit verwundert es nicht, dass der Mittelstand das wirkliche Herz der deutschen Wirtschaft darstellt.

Entgegen der quantitativen Mittelstandsdefinition werden Familienunternehmen vorrangig anhand qualitativer Merkmale definiert, d. h. entsprechend der Unternehmensanteile und der Besetzung der Geschäftsführung. In einem Familienunternehmen im engeren Sinne halten maximal zwei Familien mindestens 50 % der Unternehmensanteile und mindestens einer der Gesellschafter ist in der Geschäftsführung tätig. Ganz ähnlich den KMU sind es 95,3 % aller Unternehmen in Deutschland, die familiengeführt sind. Diese beschäftigen wiederum 61,2 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. In der Mehrheit der Fälle ist ein KMU ein Familienunternehmen und umgekehrt.

Allerdings existieren in Deutschland über 4.400 Familienunternehmen, die über 50 Mio. Euro Jahresumsatz erwirtschaften und damit nicht zu den KMU zählen. Betrachtet man allein diese größten Familienunternehmen in Deutschland, so haben die meisten der größten Familienunternehmen in Deutschland ihren Sitz nach Nordrhein-Westfalen mit 18,3 % in Bayern. Besonders hervorzuheben ist die Beschäftigungsentwicklung bei den größten Familienunternehmen, welche zeigt, dass trotz schlechter Rahmenbedingungen aufgrund der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise bei gleichzeitigem Rückgang des Umsatzes, der Mitarbeiterbestand sich kaum verändert hat.

Der Export in andere Länder bestimmt auch die Erfolgsgeschichte der größten deutschen Familienunternehmen. Hierbei fällt aber besonders ins Auge, dass die wichtigsten Exportländer zwar auch China und die USA sind, in der

Summe aber noch nach wie vor der europäischen Markt dominiert. Internationalisierung heißt somit bei einer Vielzahl der größten deutschen Familienunternehmen bisher immer noch „Europäisierung“. In den nächsten drei Jahren planen die größten Familienunternehmen vor allem die osteuropäischen - besonders Russland - und die ostasiatischen Märkte - hier vor allem China und Indien - zu erschließen.

Abschließend ging Professor Wallau in seinem Vortrag noch auf die Unternehmensnachfolge im Mittelstand ein. Im Zeitraum 2010 bis 2014 würden zwar viele Unternehmen in Bayern aus Altersgründen zur Nachfolge anstehen. Rund 19.000 Unternehmen seien davon übernahmewürdig, d. h. diese erwirtschafteten mindestens 50.000 Euro Gewinn pro Jahr und seien somit für potenzielle Nachfolger interessant.

Auch in Zukunft wird das BF/M-Bayreuth mit Professor Wallau in Kontakt bleiben, denn gemeinsam mit der FHDW in Paderborn wird man für das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie eine Kurzstudie zur Unternehmensnachfolge anfertigen. (CS)



BF/M-Präsident Prof. Dr. Torsten Eymann, BF/M-Geschäftsführerin Dr. Christina Stadler und Prof. Dr. Frank Wallau (v. l. n. r.)

Rückblende

5-Euro-Business-Wettbewerb 2011

Abschlussveranstaltung am 25. Juli 2011

„Gastro-Gutscheine für die ganze Familie“

Ein Stuhl aus der Tasche, eine Wohnungsvermittlung, ein „intelligenter“ Aschenbecher und weitere Geschäftsideen wurden im Rahmen der Abschlussveranstaltung des 5-Euro-Business-Wettbewerbs am 25. Juli 2011 im Studentenwerk Oberfranken an der Universität Bayreuth ausgezeichnet.

Das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw e. V.) und das BF/M führten im Sommersemester 2011 an der Universität Bayreuth 45 Studenten in 14 Teams durch den Unternehmensgründungswettbewerb mit 5 Euro Startkapital. Am Ende konnten sich noch acht Teams für die drei Siegerplätze vor einer fachkundigen Jury messen lassen.

Den ersten Platz belegte das Team „Kouponki“ um Florence Lienhard, Justyna Kaczorek, Annegret Mai (alle Masterstudentinnen für Medienkultur und Medienwirtschaft) und Jan Hösch (Bachelorstudent für Mathematik) und erhielt ein Preisgeld über 800 Euro. Die vier Studierenden überzeugten mit einer Gastronomie-Plattform im Internet, die Gutscheine nicht nur für Studenten, sondern für die ganze Familie anbietet. Die Jury hob auch die gut durchdachte wie sympathische Präsentation des Siegerteams hervor. Bei Bestellung würden sie die Getränke bis vor die Haustüre fahren. Auf dem zweiten Platz folgte das Team „Creative Beer“ um Tilman Kunst, Stefan Hemza und Alexander Fischinger. Sie hatten die Idee, Bierflaschen mit individuellen Etiketten, etwa mit Fotos, Sprüchen oder Spielen, zu versehen. Ihre hohe Aktivität bei

der Pressearbeit und mit den Geschäftspartnern wurde ausdrücklich von der Jury gelobt und mit einem Scheck über 600 Euro ausgezeichnet. Als drittbestes Team wurde „Wohnroom“ mit Ridvan Tokun und den Zwillingbrüdern Ufuk und Ugur Akkus auserkoren. Die Juristen vermitteln Immobilien, sind dabei zwischen Vermietern und Immobilienmaklern positioniert. Die Jury übereichte den Dreien einen Scheck über 400 Euro, insbesondere für ihre wohnungsmarktnahe Umsetzung. Für die weiteren Teams wurden als Anerkennung für ihre unternehmerischen Leistungen Preise bereitgehalten. Abschließend fanden sich die Teams, Sponsoren, Unternehmer, Organisatoren und weitere Gäste zum gemeinsamen Austausch am Buffet ein. Bei dieser Gelegenheit wurden zum Teil bereits Pläne für das weitere zukünftige Vorgehen untereinander sowie mit den Praxisvertretern geschmiedet.

Zum Hintergrund

Der alljährlich stattfindende 5-Euro-Business-Wettbewerb, bei dem Studenten aller Fachrichtungen in Sachen Existenzgründung wertvolle, praxisnahe Erfahrungen sammeln können, brachte bei seinem neunten Durchlauf in diesem Jahr letztlich 24 Studenten in acht Teams hervor.



Nach Schulungen in Kreativitätstechniken, Projektmanagement, Marketing sowie Gewerblichen Schutzrechten erhielten die Teams einen persönlichen Wirtschaftspaten, der sie bei der Umsetzung ihrer Geschäftsidee mit Rat und Tat unterstützte. Die Teams hatten dabei eine Zeitspanne von gut sieben Wochen für eine erfolgreiche Realisierung zur Verfügung. Organisatorisch begleitet wird der Wettbewerb durch das Bildungswerk der bayerischen Wirtschaft bbw e. V. (München) sowie vor Ort durch das BF/M für die Universität Bayreuth. Zugleich haben die Studenten nach Rücksprache ggf. die Möglichkeit ECTS-Punkte zu erwerben.

Auf der Abschlussveranstaltung wurden die besten Teams durch eine fachkundige Jury aus Unternehmern, Journalisten, Professoren usw. auf unterschiedliche Kriterien hin, wie Geschäftsbericht, Präsentation, Standgestaltung, Umsetzung usw., geprüft und entsprechend prämiert. Das Preisgeld lag insgesamt bei 1.800 Euro für die ersten drei Plätze (800/600/400 Euro).



Die drei Gewinnerteams

Rückblende

BF/M-Arbeitskreis

Strategien für den Unternehmenserfolg - Was macht Mittelständler erfolgreich?

am 20. Oktober 2011

Herr Volker Schilling vom vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und Herr Prof. Dr. Klaus Schäfer (Vorstand des BF/M-Bayreuth) begrüßten am 20. Oktober 2011 im RW-Neubau das Auditorium im Rahmen des BF/M-Arbeitskreises „Strategien für den Unternehmenserfolg - Was macht Mittelständler erfolgreich?“.

Vor dem Hintergrund seines Beitrages im BF/M-Spiegel 2/2011 verwies Herr Schilling auf die Not-

wendigkeit für mittelständische Unternehmen, eine internationale und technologieorientierte Ausrichtung in sich zu vereinigen. Unternehmen, die beide Ausrichtungen beherzigen, sind überdurchschnittlich am (globalen) Markt erfolgreich. Bei der Auswertung einer Studie hierzu ergab sich, dass nicht die Großunternehmen an der Spitze des Erfolges stehen, sondern die Hidden Champions und vor allem (junge) international agierende Mittelständler. Das Bild bestätigt sich überwiegend nach

Ansicht der Auswirkungen der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise. Großunternehmen haben dabei ihre Stärke der Diversifikation und Ressourcenvielfalt einbringen können und den Abstand verringert, dennoch ist der Rang bei Mittelständlern beim Markterfolg nicht nachhaltig streitig zu machen. Das Credo für den Mittelstand für eine langfristige und erfolgreiche Geschäftstätigkeit am Markt: International- und technologieorientierte Unternehmen sind prinzipiell erfolgreicher als Unternehmen (gänzlich) ohne die eine oder andere Ausrichtung.

Im Anschluss des Vortrages von Herrn Schilling entwickelte sich eine fundierte Diskussion mit den Besuchern des Arbeitskreises. (AR)

Projektbericht

Verlängerung für ein erfolgreiches Projekt

von Paul Dölle

Das erfolgreiche Projekt MyPlastics hat im Sommer die Zusage für eine Verlängerung bis Ende 2012 erhalten. Gute Projektergebnisse und ein schlüssiges Konzept überzeugten die Gutachter der JOBSTARTER-Programmstelle im Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB).

Im Projektjahr 2010 hat MyPlastics sehr gute Ergebnisse erzielt (s. BF/M-Spiegel 1/2011) und baut sie aktuell weiter aus: Heute liegen bereits 104 Bestätigungen über zusätzliche Ausbildungsplätze vor. Im dualen Studium zum/zur Kunststoffingenieur/-in bieten für 2012 zwölf Unternehmen insgesamt 18 Ausbildungsplätze an.

Dieses Jahr wurden elf duale Ausbildungsplätze besetzt. Die Präsenz auf sieben regionalen Ausbildungsmessen in Ober- und Mittelfranken verbreitet das Wissen der Schüler über die Berufe der Branche noch weiter. Für die Verlängerung des Projekts um zehn Monate hat das MyPlastics-Team einen umfangreichen Antrag gestellt. Hierzu hat das BF/M eine Umfrage bei den Kooperationsunternehmen erstellt und den Bedarf ermittelt. Das Konzept, das auf den Bedarf abgestimmt ist, hat die Gutachter überzeugt. Nun ist es dem BF/M und seinem Kooperationspartner Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. möglich, die Erfolge auszubauen und die Branche weiter bei ihrer Ausbildungsleistung zu unterstützen.



In diesem Zusammenhang bedankt sich das BF/M-Bayreuth ganz herzlich beim Projektverantwortlichen Paul Dölle. Herr Dölle hat nicht nur dazu beigetragen, dass das Projekt seit nun fast drei Jahren sehr erfolgreich läuft, sondern hat auch maßgeblich an der Antragstellung zur Projektverlängerung mitgewirkt.



Autor:

Dipl.-Päd. Paul Dölle ist Wissenschaftlicher Institutsassistent am BF/M und koordiniert das Projekt

Fachbeitrag

Die Stiftung als Nachfolgelösung bei Familienunternehmen

von Larissa Schulz / Michael Demmler

Tausende von Familienunternehmen sehen sich jährlich mit der Herausforderung des Generationenwechsels konfrontiert, bei dem es gilt, die Interessen des Unternehmens, des Unternehmers und der Familie sowie die daraus resultierenden Zielkonflikte gleichzeitig im Blick zu behalten. Aus Unternehmenssicht kommt der Wahrung der Unternehmenskontinuität und -unabhängigkeit eine hohe Priorität zu. Für den Unternehmer spielen die Bewahrung des Lebenswerks, der Vermögenserhalt und dessen optimale Versteuerung eine entscheidende Rolle. Das Interesse der Familie liegt gewiss auch darin, das Vermögen in Familienhand zu bewahren und deren langfristige Versorgung sicherzustellen.

In einigen wenigen Fällen wird das Betriebsvermögen zur Lösung des Nachfolgeproblems auf eine Stiftung übertragen.¹ Dieser rein zahlenmäßig kleinen Größe an unternehmensverbundenen Stiftungen steht deren enorme Bedeutung für die Stiftungslandschaft in Deutschland gegenüber – werden doch häufig beträchtliche Vermögensmassen in das Stiftungsvermögen eingebracht. Was aber macht die Stiftung als Nachfolgelösung für Familienunternehmen interessant? Mit der Stiftungerrichtung gibt der Unternehmer sein Vermögen dauerhaft aus der Hand zur Verfolgung eines von ihm vorgegebenen Zwecks. Hinsichtlich der Zweckbestimmung und der Ausgestaltung bietet ihm das Stiftungsrecht weitgehende Freiheiten. Je nach Motivlage des Stifters kann die Stiftung so unterschiedliche Funktionen in Bezug auf das Unternehmen einnehmen.

Der gemeinnützigen Stiftung (bspw. Bertelsmann Stiftung) als vorherrschende Form dient das Unternehmen zur Generierung von Mitteln für die Stiftungsarbeit. Neben dem ideellen Motiv, das Gemeinwohl unmittelbar zu fördern, spielen auch eigennützige Motive² eine Rolle. Darüber hinaus kann auch eine Familienstiftung (z. B. Klöckner Familienstiftung) als Familientreuhänder gegründet werden. Diese fungiert insbesondere zur Sicherung der Unternehmensanteile und des Einflusses sowie zur Versorgung der Familie. Der Unternehmer kann zudem die Familienstiftung als Führungsinstrument im Rahmen einer Stiftung & Co. KG (z. B. Lidl Stiftung & Co. KG) einsetzen. Indem der Stiftungsvorstand alias Geschäftsführer des Unternehmens an die Stiftungssatzung gebunden ist, bietet diese Konstruktion dem Unternehmer die Möglichkeit, die Leitung nach seinen Grundsätzen und Prinzipien fortgesetzt zu wissen. Des Weiteren können im Rahmen unternehmensverbundener Stiftungen auch mehrere Stiftungsformen miteinander kombiniert werden. Dies geschieht bspw. bei der Doppelstiftung (bspw. Robert Bosch Stiftung GmbH), bei der es zu einer Kombination aus gemeinnütziger Stiftung und Familienstiftung kommt.

Um zu einer adäquaten Bewertung zu kommen, ob die Stiftung als Nachfolgelösung geeignet erscheint, bedarf es einer Untersuchung der Vor- und Nachteile dieser Rechtsform. Ein wesentlicher Vorteil der Stiftung kann darin gesehen werden, dass sie aufgrund ihres festgesetzten Zwecks die Bestandssicherung des Unternehmens besser gewährleistet als je-

de andere Rechtsform. Durch die Vermögensübertragung auf eine Stiftung bewahrt der Stifter dieses dauerhaft in seiner Substanz und schützt es vor Liquiditätsbelastungen und Zersplitterung. Als personenlose Rechtsform ist die Stiftung dabei nicht von der Willkür einzelner Gesellschafter abhängig. Wird die Stiftung zudem als Führungsinstrument im Zuge einer Stiftung & Co. KG eingesetzt, schafft sich der Unternehmer einen „auf Ewigkeit“ nach seinen Prinzipien ausgerichteten Unternehmensnachfolger. Der an den Stiftungswillen gebundene Stiftungsvorstand übernimmt in diesem Fall zugleich die Unternehmensleitung, wodurch eine Kontinuität der Führung gewährleistet ist.

Weiterhin besteht ein Vorteil darin, dass die Stiftung als Eigentümerin des Betriebsvermögens gleichzeitig zur finanziellen Absicherung der Familie beitragen kann. Bei einer Familienstiftung kommen die Familienmitglieder aufgrund ihrer Destinatärsstellung in den Genuss der vollen Stiftungserträge. Selbst im Rahmen einer gemeinnützigen Stiftung ist die Versorgung der Stifterfamilie – wenn auch nur mit einem Maximalanteil von einem Drittel der Stiftungserträge und beschränkt bis zur Enkelgeneration – möglich.

Ein weiteres Ziel – das Streben nach einer möglichst steueroptimalen Lösung – kann ebenso durch unterschiedliche Gestaltungsformen erreicht werden. Das Gros der Stiftungen hierzulande ist gemeinnützig und damit steuerprivilegiert. Selbst jedoch die Familienstiftung, welche in Deutschland lange Zeit als steuerlich ungünstig galt, hat seit der Erbschaftsteuerreform 2009 und den eingeführten Verschonungsregeln insbesondere in Bezug auf kleinere Vermögen an Attraktivität gewonnen.

Ein potentieller Nachteil äußert sich in der Befürchtung, die Stiftung sei mangels Eigentümerinteressen dem Wettbewerb nicht ge-

wachsen. Zu beachten ist aber, dass zunächst die Stiftung und nicht das Unternehmen eigentümerlos ist. Zudem verfolgen deren Destinatäre wirtschaftliche Interessen und sind mit Blick auf die ihnen zufließenden Unternehmenserträge langfristig am Erhalt des Unternehmens interessiert. Die Kritik eines Interessenkonflikts, der bzgl. der Verwendung der Unternehmenserträge³ bei einer Stiftung bestehen kann, erscheint nur teilweise berechtigt. Zwar besteht eine Divergenz zwischen den Interessen einer Stiftung und jenen des Unternehmens, doch dieser Konflikt ist nicht rechtsformspezifisch, sondern tritt auch bei anderen Unternehmen zwischen Eigentümern und Management auf. Indem der Unternehmenserhalt in der Stiftungssatzung als Zweck festgelegt wird, trägt diese entscheidend zur Minderung dieses Konflikts bei.

Partiell mit der Eigentümerlosigkeit der Stiftung verbunden sind die Finanzierungsprobleme der Stiftung. Diese ist aufgrund ihrer eigentümerlosen Rechtsform hinsichtlich der Finanzierung eingeschränkt und bei Kapitalbedarf maßgeblich auf eine starke Selbstfinanzierungskraft angewiesen. Dem Unternehmen stehen rein theoretisch die Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmensträgers offen. Praxisbeispiele wie Krups oder Breuninger zeigen indes, dass die Stiftung angesichts ihrer eigenen Grenzen bei der Finanzierung einschränkend auf die Unternehmensfinanzierung wirken kann



und das Unternehmen schlimmstenfalls eines stärkeren Partners bedarf. Eine weitere Schwachstelle bildet die mangelnde Flexibilität der Stiftung. Diese stellt die Kehrseite der Kontinuität dar und ist somit als Preis zu sehen, welcher für die Verewigung des Stifterwillens gezahlt werden muss.

Bei näherer Betrachtung können die thematisierten Probleme der Stiftung jedoch durch eine rechtzeitige Auseinandersetzung mit der Thematik gemindert werden. Der Stifter sollte sich frühzeitig über seine Ziele Klarheit verschaffen und sich mit den aus der Wahl der Stiftung als Nachfolgelösung resultierenden Spannungsverhältnissen und deren Lösung beschäftigen. Es zeigt sich, dass es im Einzelfall stark von Konstruktion von Stiftung und Satzung abhängt, inwiefern sich die Eigenheiten und Grenzen dieser besonderen Rechtsform auf das Unternehmen auswirken. Die Stiftung kann einen geeigneten – wenn auch sehr speziellen und nicht für jedes Unternehmen in Frage kommenden – Ansatz zur Lösung des Nachfolgeproblems darstellen. Bei einem Blick in die Praxis unternehmensverbundener Stiftungen zeigen sich neben Erfolgsgeschichten, wie jenen von Bosch und Bertelsmann, auch gescheiterte Versuche, wie Krups oder Breuninger.

Es bleibt festzuhalten, dass der Erfolg einer Nachfolgelösung nicht zuletzt aber neben der gewählten Alternative auch von der Güte wei-



terer Faktoren abhängt. So wird das erfolgreiche Bestehen eines Familienunternehmens über Generationen hinweg u. a. von einer tragfähigen Kapitalstruktur, qualifizierten Unternehmerpersönlichkeiten sowie einer nachhaltigen Unternehmensstrategie bestimmt.

Endnoten:

- 1) Gemäß der StifterStudie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2005 haben 7 % der Stifter ihre Stiftung als Nachfolgelösung errichtet.
- 2) Bspw. ist hier die Steuerbefreiung bei gleichzeitiger Versorgung des Stifters und seiner Familie mit einem Teil der Stiftungserträge zu nennen.
- 3) Während es im Interesse des Unternehmens ist, Gewinne zu thesaurieren oder auch zu investieren, verlangt die Stiftung nach den Gewinnen, die ihr in Form der Stiftungserträge zufließen.

Autoren

Larissa Schulz, B. Sc., hat im Wintersemester 2010/11 ihre Bachelorarbeit zum Thema „Die Stiftung als Nachfolgelösung bei Familienunternehmen“ am Lehrstuhl BWL I geschrieben und wurde im Rahmen der Themenstellung sowie –ausarbeitung durch Herrn Demmler betreut. Inkl. jeglicher Verzeichnisse umfasst die Arbeit 86 Seiten (62 Seiten reiner Text).

Dipl.-Kfm. Michael Demmler ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL I: Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre FIBA von Prof. Dr. Klaus Schäfer.

Der vorliegende Beitrag fasst die wichtigsten Ergebnisse der Bachelorarbeit nochmals zusammen und entstand in Zusammenarbeit von Frau Schulz und Herrn Demmler.

Fachbeitrag

LMS4KMU 2.0 - Wissenstransfer und Kooperationen mit der Universität Bamberg

von Prof. Dr. Andreas Henrich



Verschiedene Lehrstühle der Otto-Friedrich-Universität Bamberg bieten den Mitgliedern des BF/M-Bayreuth in einem Pilotprojekt die kostenfreie Teilnahme an ausgesuchten Lehrveranstaltungen an.

Das vom Europäischen Sozialfonds (ESF) mitfinanzierte Projekt LMS4KMU 2.0 basiert auf dem an der Uni Bamberg etablierten Lernmanagement-System „Virtueller Campus“, das die Lehrenden zur Kommunikation mit den Studierenden und zur Bereitstellung von Lehrinhalten nutzen. Es war naheliegend, die Plattform auch für Kooperationen mit Unternehmen zu verwenden. Hierbei wurden bewusst keine speziellen Weiterbildungskurse entwickelt, sondern die zu bestehenden Lehrveranstaltungen vorhandenen Kurse für Unternehmen geöffnet. Unternehmen können diese Kurse zu Weiterbildungszwecken verwenden und auf unkomplizierte Weise Kontakte zu Studierenden und Lehrenden aufbauen.

Das Konzept ermöglicht unterschiedliche Formen von Unternehmensbeteiligungen. So können In-

teressierte auf aktuelle Forschungsergebnisse aus den Bereichen Marketing (Kundenbeziehungen, Preisgestaltung), Praktische Informatik (Cloud Computing, Parallele Programmierung) und Arbeitswissenschaften (Ergonomie, Entgelt und Arbeitszeit) zugreifen. Die Kurse ermöglichen neben dem Download der Vorlesungsskripte auch den Zugriff auf Diskussionsforen. Im Bereich der Medieninformatik können zudem die Video-Podcasts der Vorlesungen Multimedialechnik, Information Retrieval und Web Engineering heruntergeladen werden.

Großer Beliebtheit erfreuen sich auch die regelmäßig durchgeführten studentischen Usability-Studien. Diese ermöglichen den Studierenden, theoretische Kenntnisse zur Mensch-Computer-Interaktion bei der Untersuchung der Benutzbarkeit einer Software oder Webanwendung eines Unternehmens praktisch anzuwenden. Unternehmen erhalten wertvolle Anregungen zur Verbesserung ihrer Produkte oder Webpräsenzen und können sich den Studierenden als potenzielle Arbeitgeber präsentieren. Die bisherigen Studien für die

Firmen Docufy, GSD Software und upjers verliefen zu vollster Zufriedenheit. Erfahrungsberichte finden Sie unter <http://tinyurl.com/lms4kmu-erfahrungen>.

Im aktuellen Semester untersuchen die Studierenden den Webshop eines lokalen Spielwarenherstellers. Wenn Sie an der Usability-Studie im nächsten Semester teilnehmen möchten, melden Sie sich bitte über das Kooperationsportal zum Kurs „Projekt Usability in der Praxis“ an und schreiben Sie einen Eintrag ins „Forum zur Besprechung der Usability-Studie“.

Sie können sich über das Kooperationsportal <http://www.uni-bamberg.de/minf/lms4kmu-portal> kostenfrei zu den Kursen anmelden.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.uni-bamberg.de/minf/lms4kmu oder von Prof. Dr. Andreas Henrich, Telefon 0951 863-2850, E-Mail: andreas.henrich@uni-bamberg.de.

Zur weiteren Information liegt dieser Ausgabe ein Projekt-Flyer bei.

Autor

Prof. Dr. Andreas Henrich ist Inhaber des Lehrstuhls für Medieninformatik an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Leiter des ESF-Projekts LMS4KMU 2.0



Personalia

Dipl.-SpOec. Manuel Wolz - neuer Mitarbeiter am BF/M

Seit dem 1. September 2011 verstärkt Dipl.-Sportökonom Manuel Wolz als Wissenschaftlicher Institutsassistent das Team des BF/M-Bayreuth. Im Speziellen verantwortet er im Bereich Personal- und Führungslehre das Projekt „Aufbau eines Netzwerks Personalkompetenz“ und damit die Geschäftsführung des PERSONET e.V.

Manuel Wolz schloss im Oktober 2010 sein interdisziplinäres Diplomstudium der Sportökonomie an der Universität Bayreuth ab. Als betriebswirtschaftliche Spezialisierung wählte er Personal- und Führungslehre. Verstärktes Interesse weckte hierbei immer mehr das Feld der Personalentwicklung. In Kombination mit dem sportwissenschaftlichen Schwerpunkt Trai-

ningslehre und Coaching im Sport ergibt sich die Arbeit mit und vor allem für Kollegen und Mitarbeiter sowie deren planmäßige Entwicklung als zentrales Anliegen in seiner Person. Nach Abschluss des Studiums sammelte Manuel Wolz erste praktische Erfahrungen in einem mittelständischen Unternehmen in Bayreuth, um nun am BF/M-Bayreuth weiterhin für den Mittelstand in Oberfranken zu wirken.

Auch in der Freizeit versucht Manuel Wolz, trainings- und sportwissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis zu transferieren. So ist er als Trainer und Spieler im Volleyball an der Grenze zum Leistungssport tätig und geht einer Vielzahl weiterer sportlicher Aktivitäten nach.



Am BF/M-Bayreuth ist Manuel Wolz Ansprechpartner für Fragen der Personal- und Führungslehre.

Sie erreichen ihn telefonisch unter 0921 55-7071 oder per E-Mail an manuel.wolz@bfm-bayreuth.de

Sicherlich werden Sie Herrn Wolz demnächst auf einen der BF/M- oder PERSONET-Veranstaltungen kennen lernen.

Nadine Schoberth und Dr. Maximilian Schreyer verlassen das BF/M-Bayreuth

Zum 31. August 2011 haben Diplom-Psychologin Nadine Schoberth und Dr. Maximilian Schreyer das BF/M-Bayreuth verlassen.

Frau Schoberth war seit 2007 als Institutsmitarbeiterin am BF/M beschäftigt. Ihre thematischen Schwerpunkte ihrer Tätigkeit waren Personalmanagement, Personalentwicklung, Unternehmensnetzwerke und Marktanalysen. Ihre Haupttätigkeit lag im Aufbau des Personalnetzwerkes PERSONET e. V., in dem sie ab 2009 die Geschäftsführung des neugegründeten Vereins übernahm. Des Weiteren erstellte Frau Schoberth eine Marktanalyse über internationale Schulen in Bayern sowie die Ermittlung des Bedarfs und der Wirtschaftlichkeit einer Internationalen Schule in Oberfranken.

Neben Frau Schoberth hat auch Dr. Maximilian Schreyer das BF/M verlassen. Herr Dr. Schreyer war mit Fragen des Marketings und Eventmanagements betraut. Außerdem war er im Jahr 2011 vom BF/M aus als Projektleiter des 3. Bayreuther Ökonomiekongresses tätig.



Den Bayreuther Ökonomiekongress wird Herr Dr. Schreyer auch in Zukunft weiter leiten. Dieser wird am 10. und 11. Mai 2012 unter dem Thema **“Unternehmen 3.0 - Strategien für die Welt von Morgen”** stattfinden.

Das BF/M bedankt sich bei Frau Schoberth und Herrn Dr. Schreyer für die gute Zusammenarbeit und wünscht ihnen beruflich und privat alles Gute.

Vorankündigung

Masters-Börse wird zum "KarriereForum"

Nachdem die Firmenkontaktmesse nun 22 Jahre unter dem Namen „Masters-Börse“ stattfand, wurde dieser Name - auch vor dem Hintergrund der neuen Studienabschlüsse und damit auftretender Missverständnisse - zugunsten des Namens „KarriereForum“ aufgegeben.

Bereits zum 23. Mal laden das BF/M, der PraktikantenService und die Studenteninitiative MARKET TEAM e. V. alle interessierten Unternehmen und Studierenden zu Kontaktgesprächen über Berufs- und Karrieremöglichkeiten auf den Campus der Universität ein. Ab diesem Jahr wird die Fir-

menkontaktmesse gemeinsam mit der Agentur für Arbeit Bayreuth und der Karriereberatung der Universität Bayreuth organisiert.

Die Studierenden aller Fachrichtungen und Studiengänge der Universität Bayreuth und anderer oberfränkischer Universitäten und Fachhochschulen haben auf dem KarriereForum die Möglichkeit, ein breites Spektrum an attraktiven Branchen und Unternehmen kennenzulernen und sich sozusagen „direkt vor Ort“ nach interessanten Angeboten umzusehen. Umgekehrt wird auch den beteiligten Unternehmen auf der Firmenkontaktmesse die Gelegenheit gegeben, in persönlichen Gesprächen mit den Studierenden ihr Unternehmen und ihre Berufs- und Praktikumperspektiven zu präsentieren und vielversprechende Praktikan-

23. Karriere²⁰¹¹ Forum

ten zu finden. Das KarriereForum soll auf diese Weise als effektives Bindeglied zwischen Theorie und Praxis dienen.

In diesem Jahr konnte mit **40 Unternehmen** die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen deutlich gesteigert werden!

Das KarriereForum findet am **23. November ab 09:45 Uhr** im **Audimax und der RW-Fakultät** statt. Künftig kann auch das Foyer des RW-Erweiterungsbaus als größerer, moderner Standort genutzt werden.

Weitere Informationen zum KarriereForum finden Sie unter www.karriere-forum-bayreuth.de.

BF/M-Arbeitskreis

Strategische Planung und Kontrolle in Familienunternehmen

am 8. Dezember 2011

Am 8. Dezember 2011 veranstaltet des BF/M-Bayreuth einen Arbeitskreis zum Thema "Strategische Planung und Kontrolle in Familienunternehmen".

Inhalt

Strategische Planung und Kontrolle kommen in vielen Unternehmen oftmals zu kurz – insbesondere dann, wenn es sich um familiengeführte Unternehmen handelt, wo der Geschäftsführer zugleich Haupt- oder Alleineigentümer ist. Dieser hat seine Planung in der Regel „im Kopf“, der Abgleich zwischen gewünschter und tatsächlicher Entwicklung des Unternehmens erfolgt dann „aus dem Bauch“ heraus. Der Einsatz eines Planungs- und Steuerungstools

ermöglicht eine systematische und nachhaltige Unternehmensentwicklung mithilfe einiger weniger Schlüsselkennzahlen. Werden solche Werkzeuge richtig eingesetzt, leitet sich aus der übergeordneten Strategie eine operative Umsetzung ab, deren Planabweichungen sichtbar und damit auch korrigierbar werden. Das Unternehmen wird dann nicht mehr über den „Rückspiegel“ des Jahresabschlusses, sondern mit Blick nach vorne gesteuert.

Referenten

Jan Eiben ist als Unternehmensberater bei Bayern Consult in München tätig. Seine Schwerpunkte liegen in der Entwicklung von strategischen Unternehmenskonzepten,

von Inhaberstrategien sowie Nachfolge- und Family Governance-Regelungen. Er ist Dozent an der WHU – Otto Beisheim School of Management und publiziert regelmäßig Beiträge rund um das Thema Familienunternehmen. Jan Eiben hat in Deutschland (WHU), den USA und Kanada Betriebswirtschaftslehre studiert.

Johannes Zumpe ist als Unternehmensberater bei Bayern Consult in München tätig. Seine Schwerpunkte liegen in der Strategischen Unternehmensentwicklung, dem Wachstumsmanagement und internationalen Markteintrittsstrategien sowie der Begleitung von Unternehmensgründern. Johannes Zumpe hat in Deutschland (WHU), Irland und Frankreich Betriebswirtschaftslehre studiert.

Veranstaltungsort ist der Seminarraum E.3.3 (Achteckgebäude) der HWK für Oberfranken. Nähere Einzelheiten zur Anmeldung finden Sie unter www.bfm-bayreuth.de.

Neues aus der Uni

Der Konsument im Mittelpunkt des Marketing

Neubesetzung des Lehrstuhls für Marketing an der Uni Bayreuth

Prof. Dr. Claas Christian Germelmann ist der neue Lehrstuhlinhaber für Marketing an der Universität Bayreuth. Er tritt damit die Nachfolge von Professor Dr. Heymo Böhler an.

Der Konsument steht bei Prof. Germelmann im Fokus von Forschung und Lehre. Ebenso wie das Leben findet Marketing nicht hinter verschlossenen Türen statt und muss deshalb die Umwelt kontinuierlich in den Marketingprozess integrieren. Dabei konzentriert sich die Forschung von Prof. Germelmann auf die Medien als Umwelt für die Marketingkommunikation.

Prof. Germelmann wurde an der Universität des Saarlandes habilitiert. Dort war er Assistent bei seiner akademischen Lehrerin, Prof. Dr. Andrea Gröppel-Klein, der Direktorin des renommierten Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung, das von der deutschen Marketing-Legende Werner Kroeber-Riel gegründet wurde.

Konsumentenforschung steht bei Prof. Germelmann ganz oben auf der Agenda – dabei untersucht er praxisrelevante Fragestellungen empirisch und interdisziplinär. Aktuell beschäftigt er sich vor allem mit der Bedeutung der Medien für das Marketing, Reaktionen von Konsumenten auf gezielte Beeinflussungsversuche, nachhaltigem Universitätsmarketing, Experimentaldesigns in der Werbung und strategischer Rechtskommunikation.

Prof. Germelmann und sein Team legen besonderen Wert auf die intensive Betreuung der Studenten. Dies zeigt sich in den kleinen Übungsgruppen, in denen die Studenten aktiv beteiligt werden. Schon sehr früh werden die Studierenden in die Forschungsprojekte

einbezogen. Dabei ist es das Ziel des Marketinglehrstuhls, den Studierenden den aktuellen Stand der Forschung zu vermitteln und ihnen zu zeigen, wie sie Theorien erfolgreich zur Lösung von Fragestellungen der Marketing-Praxis anwenden können. So schärfen die Bayreuther Marketingstudenten ihre analytischen Fähigkeiten und vertiefen ihr Wissen in der konkreten Anwendung.

Trotz seiner imposanten Körpergröße begegnet Prof. Germelmann den Studenten auf Augenhöhe, vermittelt Wissen mit Leidenschaft und Empathie. Von diesem Engagement profitieren auch die Bayreuther Juristen, die in der innovativen Veranstaltung „Strategische Rechtskommunikation“ realistische Fälle aus den Bereichen Litigation PR und Reputationsmanagement bearbeiten. Auch die Marketingstudenten können ihre Fähigkeiten in dieser, an deutschen Universitäten einmaligen, Veranstaltung ausbauen. Sie lernen in interdisziplinären Teams zu arbeiten, sich auf neue Denkweisen einzulassen, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und diese im Rahmen realitätsnaher Pitches zu präsentieren. Für diese Pitch-Präsentationen werden auch externe Experten aus PR und Marketing geladen, um den Studenten wichtigen Input aus der Praxis zu geben und um die Veranstaltung so wirklichkeitsnah wie möglich zu gestalten.

Auf die Stärkung der Region durch aktiven Wissenstransfer legt der gebürtige Rheinländer und Neubayreuther besonders wert. Studenten können im Rahmen ihrer Masterarbeiten zusammen mit Firmen Fragestellungen des Marketing unternehmensbezogen lösen. Zudem sollen gemeinsame Veranstaltungen mit Unternehmen zur weiteren Professionalisierung des Marketing in der Region beitragen.

In Forschung und Lehre wird Prof. Germelmann unterstützt von seinen Wissenschaftlichen Mitarbeitern Sylvia Sprödhuber, James Madden, Maximilian Panthen und Pablo Neder. Das Team wird komplettiert durch Doris Tavernier, langjährige Sekretärin am Marketing-Lehrstuhl und erste Ansprechpartnerin für Wissenschaftskollegen und Unternehmen.

Prof. Germelmann freut sich auf neue Fragestellungen aus der Praxis und ist neugierig darauf, interessante Unternehmen aus der Region kennenzulernen.

E-Mail:

c.c.germelmann@uni-bayreuth.de

Homepage:

www.marketing.uni-bayreuth.de

Autoren: Pablo Neder / Claas Christian Germelmann

Foto von Andreas Winter



*"Das Interesse am Konsumenten bringt Praxis und Forschung zusammen"
(Prof. Dr. Claas Christian Germelmann)*

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,
Christina Stadler, Werner Wittauer, Manuel Wolz