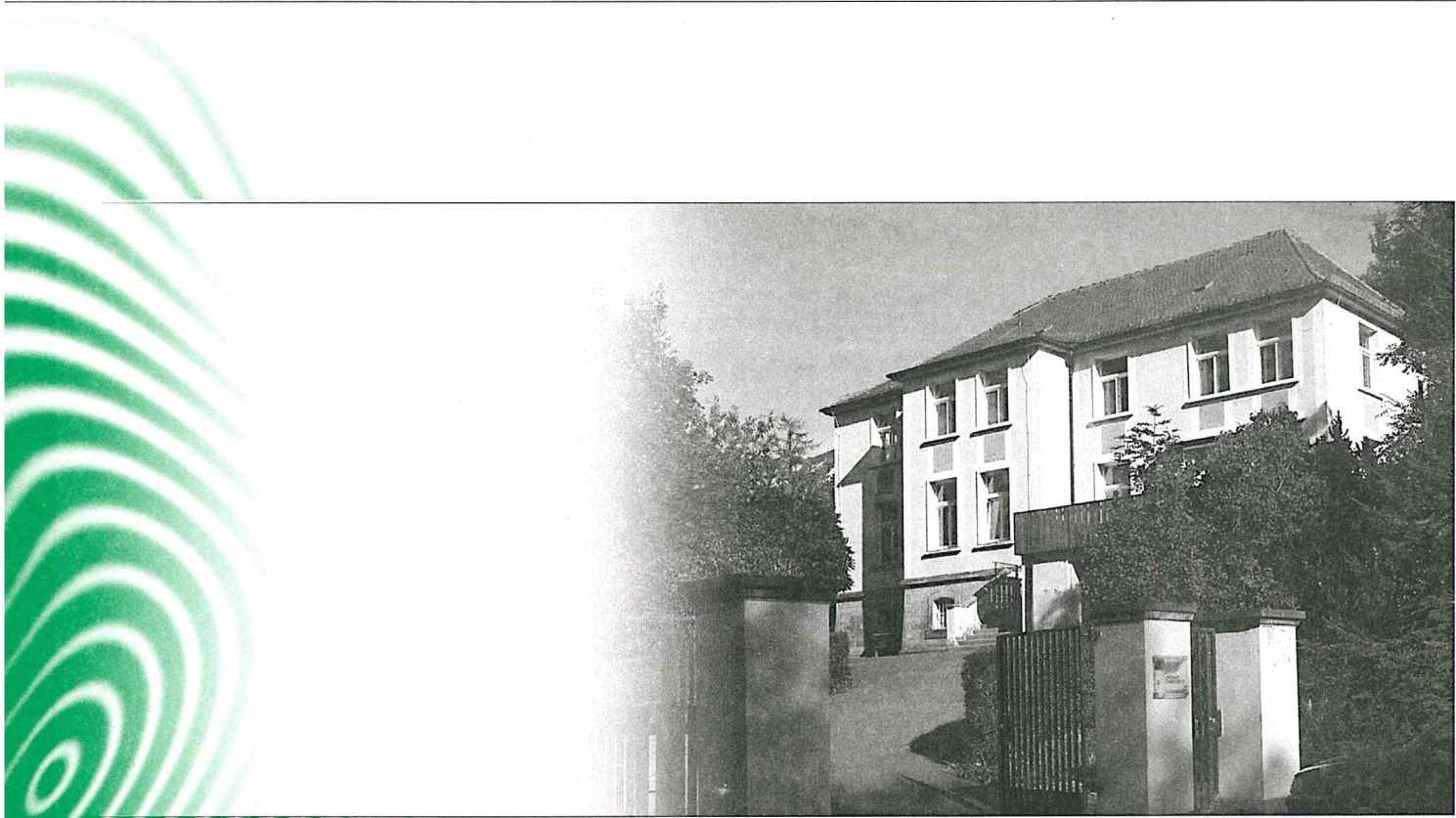


Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum
für Fragen der mittelständischen Wirtschaft
an der Universität Bayreuth e. V.

Ausgabe 1/2003

SPIEGEL



Aus dem Inhalt:

Mitgliederversammlung 2003: **23. Juni 2003**
Dr. Claus Hipp spricht!

Arbeitskreis: **20. März 2003**
"Kostenvorteile durch Mischkalkulationen"

Fachbeitrag:
"Falsche Kundenorientierung führt in die Komplexitätsfalle"

Rückblenden:
Herbstoffensive Arbeitskreise
Vortragsreihe VIKOP/BAULOG
Digitale Abwicklung von Bauvorhaben
BF/M-Fachvorträge

Literaturservice

Inhalt

Editorial	1
<i>Vorankündigungen</i>	
» Mitgliederversammlung 2003 - Dr. Claus Hipp spricht!	1
» BF/M-Arbeitskreis Kostenvorteile durch Mischkalkulationen - die Fertigungsstandorte Tschechien, Ukraine und Weißrussland als Chance für den Mittelstand -	1
Fachbeitrag: Dr. Wolfgang Eckert / Dr. Detlef Tietze Falsche Kundenorientierung führt in die Komplexitätsfalle	2
<i>Rückblenden</i>	
» Herbstoffensive Arbeitskreise "Produktion und Controlling"	5
» Vortragsreihe VIKOP/BAULOG Virtuelle Bauwirtschaft: Chancen für das Handwerk	10
» Informationsveranstaltung VIKOP/BAULOG Digitale Abwicklung von Bauvorhaben	12
» 14. Masters-Börse an der Universität Bayreuth	13
» BF/M-Fachvortrag Basel II - Stand der Umsetzung und die Ängste der KMU's	14
» BF/M-Fachvortrag Ethisches Investment - Stand und Entwicklungsperspektiven	15
Literaturservice	16

Redaktion:

Frederik Loos, Maria Pointner, Hans Rausch,
Volker Schilling, Rainer Wolf

Editorial**Zuwachs**

Die Einleitung der ersten Ausgabe des BF/M-Spiegels im Jahr 2003 ist mit dem Wort „Zuwachs“ verbunden. So wird ab April eine neue Mitarbeiterin das BF/M-Team unterstützen - das Portrait unserer Verstärkung folgt aus Platzgründen in der zweiten Spiegelausgabe dieses Jahres.

Damit ist des Zuwachses nicht genug: Die Worte unseres Präsidenten anlässlich der Jahresmitgliederversammlung 2002 nahmen wohl einige Mitarbeiter zu wörtlich: Sprach da Prof. Schlüchtermann von fruchtbaren Bemühungen nur bei der Projektakquise? Seit Februar haben zwei unserer Mitarbeiter privaten Familienzuwachs erhalten, worüber alenthalben große Freude registert.

Mit dem Eigentümer und Manager Dr. Claus Hipp vom gleichnamigen Babynahrungshersteller wird auch die Liste unserer namhaften Festredner, auf der sich bereits Dr. F.-J. Strauß und Dr. h. c. R. Würth befinden, eine Erweiterung erfahren.

Eines sei an dieser Stelle jedoch ausdrücklich betont: Die Gewinnung von Dr. Hipp als Festredner wurde nicht aus Versorgungsüberlegungen für die diesjährige Mitgliederversammlung gewonnen.

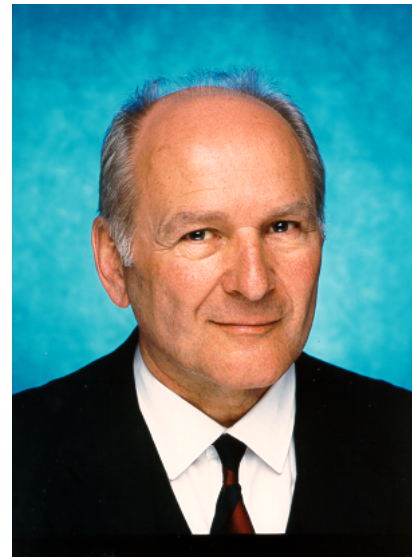
Vorankündigungen**Mitgliederversammlung 2003
Dr. Claus Hipp spricht!**

**Termin:
Montag, 23. Juni 2003**

Am 23. Juni 2003 lädt das BF/M zu seiner alljährlichen Mitgliederversammlung. Es gelang erneut, einen namhaften Vertreter mittelständischen Unternehmertums für den Festvortrag zu gewinnen: Dr. Claus Hipp spricht über das Thema „Ethik im Wirtschaftsleben“.

Der Vater von fünf Kindern ist seit 1968 persönlich haftender Gesellschafter der Hipp KG, die Säuglingsnahrung herstellt.

Es ergeht herzliche Einladung an alle Mitglieder, Gäste und Interessierte, an der Vortragsveranstaltung an der Universität Bayreuth teilzunehmen. Eine gesonderte Einladung mit den Einzelheiten erfolgt rechtzeitig. (VS)



BF/M-Arbeitskreis

**„Kostenvorteile durch Mischkalkulationen
- die Fertigungsstandorte Tschechien, Ukraine und
Weißrussland als Chance für den Mittelstand -“**

Termin: Donnerstag, 20. März 2003

Dem immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck auf den deutschen Mittelstand - verbunden mit den hohen Lohnkosten am Standort Deutschland - begegnen immer mehr Unternehmen dadurch, dass sie Teilverlagerungen verschiedene Fertigungsbereiche in das nahe und ferne Osteuropa vornehmen. Die damit verbundenen Möglichkeiten einer Mischkalkulation erlauben es, die einheimischen Arbeitsplätze zu sichern, den Wirtschaftsstandort Deutschland zu stärken und Image- sowie Qualitätsnachteile weitgehend zu vermeiden.

In unserem Arbeitskreis am **20. März 2003 um 17:00 Uhr im Großen Sitzungssaal der HWK für Oberfranken, Bayreuth**, nehmen wir uns dieser Thematik an.

Die Osteuropa-Experten **H. Müller** und **W. Baraulja** (Müller & Baraulja, Projekte West-Ost, Bayreuth) sowie **M. Böhm** (a.i.m. Unternehmensberatung GmbH & Co. KG, Kulmbach), zeigen Vorteile für deutsche Mittelständler auf, die sich durch Teilverlagerungen ihrer Produktionen nach Tschechien, Weißrussland oder in die Ukraine realisieren lassen. Die Referenten verfügen über umfangreiche Erfahrungen mit den osteuropäischen Wirtschaftsräumen und können daher über die möglichen Wettbewerbsvorteile, die sich dort ergeben, aus erster Hand berichten. Wir würden uns sehr freuen, wenn wir Sie zu diesem Arbeitskreis begrüßen dürften.

Telefonische Anmeldung unter 0921 55-7076 oder 55-7077. (HR)

Fachbeitrag

Das BF/M-Bayreuth hat sich dem Wissenstransfer für kleine und mittlere Unternehmen verschrieben. Dabei sucht das Institut stets auch jenseits der Institutsgrenzen nach mittelstandsrelevanten Beiträgen. Wie bei Fachvorträgen, für die regelmäßig externe Vortragende verpflichtet werden, soll dies verstärkt auch im BF/M Spiegel realisiert werden.

Wir freuen uns daher, Ihnen den nachfolgenden Artikel der Drs. Eckert und Tietze präsentieren zu dürfen.

Dr. Wolfgang Eckert / Dr. Detlef Tietze*

Falsche Kundenorientierung führt in die Komplexitätskostenfalle

Das Paradigma einer stärkeren Orientierung an den Kundenwünschen ist für viele mittelständische Unternehmen der Ansatz für mehr Umsatz und Ertrag. Gerade in der wirtschaftlich angespannten Lage erscheint dieser Weg grundsätzlich richtig, zumal moderne Fertigungstechnologien auf den ersten Blick eine flexible Reaktion auf Kundenwünsche durch eine Ausweitung der Sortimentvielfalt zulassen. Oft verursacht die Erfüllung von Kundenwünschen jedoch hohe Zusatz- bzw. Komplexitätskosten, die nicht richtig erfasst werden. Eine falsch akzentuierte Kundenorientierung kann deshalb ökonomischen Schaden nach sich ziehen, der ein Unternehmen kostenmäßig in Abseits führt. Zahlreiche Analysen bei unseren Restrukturierungsprojekten belegen dies. Der nachfolgende Beitrag beschreibt die Bedingungen, die für eine erfolgreiche Kundenorientierung zu beachten sind.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen besteht in einer klaren Segmentierung des Marktes und einer entsprechenden Ausrichtung

des Angebots auf die Zielgruppen. In den letzten Jahren ist dabei eine zunehmende Fragmentierung in immer kleinere Zielgruppen zu beobachten. Diesem Trend einer immer stärkeren Differenzierung bzw. Individualisierung der Konsumentenwünsche versuchen viele Unternehmen zu folgen, indem sie ihr Leistungsangebot flexibilisieren und die Produkt- bzw. Sortimentvielfalt ausweiten. Verstärkt wird diese Reaktion durch eine deutliche Zunahme der Wettbewerbsintensität in vielen Branchen. Eine individualisierte Leistungserstellung verspricht hier die Schaffung der erforderlichen Wettbewerbsvorteile. Zudem ermöglicht der Einsatz intelligenter Fertigungsmethoden (CAM, CAD) im Produktionsbereich eine flexible und individuelle Leistungserstellung.

Diese Ausweitung der Produkt- bzw. Sortimentvielfalt ist nicht nur in der Konsum- und Gebrauchsgüterindustrie festzustellen, sondern auch bei Herstellern von Investitionsgütern. So einleuchtend eine flexible Reaktion auf differenzierte Kundenwünsche erscheint, eine Wirksamkeit der „Waffe Kundenorientierung“ ist keineswegs auto-

matisch gegeben. Es ergeben sich daraus zwei Problembereiche: Zum einen gilt es, die relevanten Kundenwünsche zu erfassen. Zum anderen verursacht die Berücksichtigung der Kundenwünsche einen Anstieg der Komplexität im Unternehmen. Dies muss mit Hilfe geeigneter Instrumente beherrscht werden. Auf beide Problemkreise wird im weiteren näher eingegangen.

Für die Erfassung und Umsetzung der Kundenwünsche muss eine sorgfältige Analyse unternehmensinterner und -externer Belange erfolgen.

Dafür sind drei absatzmarktgerichtete Fragen zu diskutieren:

- Wer genau sind die relevanten Kunden, auf deren Wünsche eingegangen werden soll und wie lassen sie sich identifizieren?
- Wie erfährt das Unternehmen die exakten Wünsche der Kunden?
- Welchen Einfluss hat die Erfüllung solcher Kundenwünsche auf die Preispolitik?

Aus der Sicht eines herstellenden Unternehmens ergibt sich das Problem, dass sowohl der Endverbraucher als auch der absatzmittelnde Handel als Kunde zu betrachten ist (Zweistufigkeit der Betrachtung). Der Handel sieht sich vielfach als kompetentes Sprachrohr für die Bedürfnisse der Endverbraucher. Durch die hohe Wettbewerbsintensität im Handel konzentriert sich dieser jedoch oft nur auf die Betrachtung der Konkurrenz und weniger auf die Endverbraucher. Dies erschwert für die herstellenden Unternehmen die Identifikation der relevanten Kundenwünsche, weil nicht per se davon ausgegangen werden kann, dass die Wünsche von Endverbrauchern und Handel deckungsgleich sind.

* Dr. Wolfgang Eckert ist Partner bei Struktur & Management Landwehr, Faulhaber & Partner GmbH.

Dr. Detlef Tietze ist Absolvent der Universität Bayreuth und Consultant bei Struktur & Management Landwehr, Faulhaber & Partner GmbH in 50670 Köln, Tel. 0221 912730-0, E-Mail: info@struktur-management.de.

Mit Blick auf die Endverbraucher lassen sich die exakten Kundenwünsche nur dann ermitteln, wenn vorher die Zielgruppen identifiziert und klassifiziert worden sind. Diese Aufgabe setzt eine umfassende und professionelle Marktforschung voraus. Leider finden sich nur bei sehr wenigen mittelständischen Unternehmen die Voraussetzungen für eine systematische Marktforschung. Als kostengünstige Lösung bietet sich hier z. B. eine Kooperation zwischen Hersteller und Handel an, da beide ein Interesse an einer möglichst exakten Bestimmung der Kundenwünsche haben sollten.

Der Weg in die Komplexitätsfalle

Es genügt jedoch nicht, nur die ersten beiden Fragen zu beantworten und die relevanten Kunden und deren exakte Wünsche zu ermitteln. Vielmehr ist im Anschluss daran eine intensive Auseinandersetzung mit den ökonomischen Konsequenzen für das Unternehmen erforderlich. Die Erfüllung von Kundenwünschen erhöht die Unternehmenskomplexität und verursacht damit Kosten. Aus direkten Befragungen lässt sich ablesen, dass Handel und Endverbraucher zu einer hohen Anspruchshaltung neigen. D. h. die Erfüllung von speziellen Wünschen soll eigentlich nichts kosten. Lässt sich ein herstellendes Unternehmen darauf ein, bleiben die potenziellen Vorteile einer stärkeren Kundenorientierung schnell auf der Strecke. In der Praxis wird dann die Produkt- bzw. Sortimentvielfalt erhöht, ohne eine entsprechende Differenzierung in der Preispolitik vorzunehmen. Allenfalls marginale Aufschläge werden kalkuliert und am Markt durchgesetzt.

Die Konsequenzen aus einer Erfüllung spezieller Kundenwünsche sind jedoch enorm, weil dies im Unternehmen schnell zu einem Anstieg der Komplexität führt. Als

Komplexitätstreiber lassen sich folgende Faktoren anführen:

- Anstieg der Programmkomplexität, weil ein breites und tiefes Produktprogramm mit hoher Diversifikation und zahlreichen Varianten angeboten wird;
- Anstieg der Produktkomplexität, weil eine hohe Anzahl oder Verschiedenartigkeit bei den eingesetzten Materialien und Bauteilen entsteht;
- Anstieg der Kundenstrukturkomplexität, weil eine hohe Anzahl heterogener Kundengruppen bedient wird.

Damit nimmt beim herstellenden Unternehmen die Komplexität bei Konstruktion, Einkauf, Produktionsteuerung, Rechnungswesen und Vertrieb der angebotenen Leistungen deutlich zu. Eine Analyse der verursachten Zusatzkosten zeigt, dass diese in den betroffenen Bereichen des Unternehmens schnell einen Anteil von 15 bis 20 % der internen Kosten erreichen. Weil aber den Kunden nur selten ein höherer Preis für die Erfüllung ihrer Wünsche berechnet wird, entsteht eine Ertragslücke.

Natürlich könnte ein entsprechender Mehrabsatz die zusätzlichen Kosten kompensieren. Absatzanalysen über einen längeren Zeitraum zeigen jedoch, dass bei den meisten Varianten nur geringe Abnahmemengen bestehen. Gleichzeitig entsteht die Gefahr von Kannibalisierungseffekten innerhalb der Produktpalette, die im Extremfall dazu führt, dass die Absatzmenge der individualisierten Produkte im gleichen Maße steigt, wie die der Standardprodukte sinkt. Der ungebremste Komplexitätsaufbau lohnt sich also in der Regel nicht, die Unternehmen laufen vielmehr in eine Komplexitätskostenfalle.

Ein wesentlicher Grund dafür ist das Fehlen geeigneter Controllinginstrumente. Die in den meisten

mittelständischen Unternehmen eingesetzten Methoden der Kalkulation und Deckungsbeitragsrechnung können die Zusammenhänge nicht genügend abbilden. Die klassischen Instrumente der Kostenrechnung sind nicht geeignet, weil sie nur dann funktionieren, wenn die Einzelkosten gegenüber den Gemeinkosten dominieren. Komplexitätskosten sind jedoch überwiegend vielfaltsbedingte Gemeinkosten, die vor allem in den indirekten Bereichen anfallen. Aus der steigenden Komplexität resultiert deshalb eine Verschiebung der Kostenstrukturen hin zu größeren Gemein- und Fixkostenanteilen. Im Rahmen der klassischen Vollkostenrechnung werden nun die Gemeinkosten den einzelnen Produkten pauschal anteilig zugeschlüsselt. Dies bedeutet aber, dass Standardprodukten pro Stück in gleicher Höhe Komplexitätskosten zugeordnet werden wie individualisierten Anfertigungen. Dies führt zu einem verzerrten Bild, aus dem sich eine gefährliche Eigendynamik in Richtung Komplexitätskostenfalle entfaltet. Durch die fehlerhafte Zuordnung wirken die speziellen Anfertigungen profitabler als Standardprodukte. Daraufhin erweitern viele Unternehmen ihre Produkt- bzw. Sortimentvielfalt um scheinbar profitablere Spezialanfertigungen, ohne dass die Zusammenhänge zur steigenden Komplexität erkannt werden. In letzter Konsequenz werden die Standardprodukte dadurch immer schlechter gerechnet, und durch eine gleichzeitig sinkende Ertragslage nimmt der Druck auf ein immer stärker spezialisiertes Produkt- und Sortimentprogramm als vermeintlicher Ausweg weiter zu.

Die Wege aus der Komplexitätskostenfalle

Diese falsch verstandene Kundenorientierung hat schon viele mittelständische Unternehmen kosten-

mäßig ins Abseits geführt. Die unzureichende Ausgestaltung der Controllinginstrumente bietet kaum Möglichkeiten, die notwendige Kostentransparenz zu schaffen. Bis die wahren Gründe für den Anstieg der Gemein- und Fixkosten erkannt sind, ist es leider oft zu spät. Bei zahlreichen Projekten ist die Reduzierung der „angehäuferten“ Komplexität daher ein Kernansatz für eine erfolgreiche Restrukturierung. Ein weiterer Ansatz besteht in der Implementierung geeigneter Controllinginstrumente, die eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten vornehmen und für die Unternehmensleitung die entscheidungsrelevanten Kosten besser abbilden.

Um einen Komplexitätsanstieg im Unternehmen zu vermeiden, ist auf die anfangs geschilderte Erfassung der Kundenwünsche zu verzichten. Durch eine genaue Analyse der Kundenbedürfnisse lässt sich der Weg in die Komplexitätskostenfalle vermeiden. Entscheidend ist es, die Bereitschaft zur Zahlung eines höheren Preises herauszufiltern. Nur wenn es gelingt, sich auf die von den Kunden tatsächlich gewollten Produktmodifikationen zu fokussieren, kann eine Balance zwischen den zusätzlichem Mehrkosten für die Ausweitung der Produkt- bzw. Sortimentvielfalt und den erzielbaren Mehrerlösen erreicht werden.

Bei der Identifikation der Mehrpreisbereitschaft ergeben sich immer wieder große Unterschiede zwischen den in direkten Befragungen geäußerten Meinungen und dem tatsächlichem Kaufverhalten. Die Kunden wollen oder können zum Teil ihre wahren Präferenzen nicht preisgeben. Deshalb müssen verfeinerte Methoden der Erhebung und Auswertung der Kundenmeinungen zum Einsatz kommen. Je näher die Erhebung der tatsächlichen Kaufsituation gleicht, desto besser sind die zu er-

wartenden Ergebnisse. Mit Hilfe solcher Methoden lassen sich die tatsächlichen Unterschiede einzelner Produkteigenschaften in ihrer Bedeutung für die Kaufentscheidung identifizieren. Dadurch können einzelne Merkmale isoliert werden, für die der Kunde bereit ist, einen Mehrpreis zu zahlen.

Es genügt allerdings nicht, nur den erzielbaren Mehrpreis zu kennen. Um die Wirtschaftlichkeit der Kundenwünsche zu beurteilen, müssen auch die Mehrkosten bekannt sein. Hier ist der Einsatz eines effektiven und effizienten Controllinginstrumentariums notwendig, um die entscheidungsrelevanten Kosten zu erhalten. Die traditionelle Zuschlagskalkulation und die Deckungsbeitragsrechnung sind für eine Abbildung der entstehenden Komplexitätskosten ungeeignet. Sie können weder die entscheidungsrelevanten Kosten abbilden noch eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten vornehmen. Zudem wird die Entstehung von Komplexitätskosten in den indirekten Bereichen nicht genügend berücksichtigt. Eine adäquate Lösung bietet sich in der Anwendung der Prozesskostenrechnung. Hier können die Kosten in den indirekten Bereichen erfasst werden und durch eine verbesserte Schlüsselung der Gemeinkosten erhöht sich die Kostentransparenz im Unternehmen. Die Prozesskostenrechnung liefert damit für die Unternehmensleitung entscheidungsrelevante Kostenstrukturen. Der Nachteil besteht aber in einem hohen Mehraufwand bei der Durchführung der Prozesskostenrechnung. Diesen Aufwand scheuen viele mittelständische Unternehmen, obwohl für die Prozesskostenrechnung eine Vielzahl an Umsetzungshilfen angeboten werden können, die den Aufwand in erträglichem Maße halten.

Fazit

Die Potenziale einer stärkeren Kundenorientierung durch eine Ausweitung der Produkt- bzw. Sortimentvielfalt sollten nur dann genutzt werden, wenn die Kunden für die Erfüllung ihrer individuellen Wünsche auch bereit sind, etwas mehr zu bezahlen – oder wenn die Gruppe der interessierten Kunden groß genug ist, um eine ausreichende Kostendegression in der Produktion zu erreichen. In der Konsequenz bedeutet dies für ein Unternehmen den freiwilligen Verzicht auf Mehrabsatz oder – anders ausgedrückt – die Konzentration auf lukratives Geschäft. Die Zielsetzung einer Flexibilisierung und Kundenorientierung wird damit nicht beeinträchtigt. Vielmehr werden diese Ziele weiterhin verfolgt, allerdings unter der klaren Randbedingung einer ausreichenden Profitabilität des zusätzlichen Leistungsangebots. Die Implementierung leistungsfähiger Controllinginstrumente ist dafür die notwendige Voraussetzung, um nicht in die Komplexitätskostenfalle zu geraten.

© 2003 Dr. Wolfgang Eckert und Dr. Detlef Tietze

Rückblenden

Herbstoffensive Arbeitskreise
Produktion und Controlling

Von Ende Oktober bis Anfang Dezember 2002 führte das BF/M unter dem Titel „Herbstoffensive Arbeitskreise“ vier Fachveranstaltungen zu aktuellen mittelstandsrelevanten Themen durch, die auf großes Interesse unter den Mitgliedsfirmen stieß.

Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Universität Bayreuth

“Balanced Scorecard in der praktischen Anwendung”

24. Oktober 2002

Die Auftaktveranstaltung mit dem Titel „**Balanced Scorecard in der praktischen Anwendung**“ leitete Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann, Präsident des BF/M, ein. Unter seiner Leitung führte das BF/M mehrere Forschungsprojekte zur praktischen Anwendung der Balanced Scorecard durch.

Der Begriff „Balanced Scorecard“ wurde erstmals im Jahr 1992 in der amerikanischen Literatur erwähnt und wird gewöhnlich mit dem deutschen Begriff „Ausgewogener Berichtsbogen“ übersetzt. Seitdem hat das Konzept große Verbreitung gefunden.

So setzen auch staatliche Organisationen und viele kleine und mittlere Unternehmen das Balanced Scorecard-Konzept ein. Die Management-Konzeption „Balanced Scorecard“ beinhaltet die Unternehmenssteuerung und Erfolgsmessung mit Hilfe von Kennzahlen. Gegenüber den klassischen Kennzahlensystemen handelt es sich um ein universelles Rahmenkonzept, das unternehmensindividuell ausgestaltet werden muss, wobei die strategierelevanten Größen zu ermitteln sind, die eine Hebelwirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Somit ist die Balanced Scorecard ein Instrument zur Strategieumsetzung, bei der strategischen Überlegungen in operative Handlungsempfehlungen übersetzt werden.

Die Balanced Scorecard unterscheidet in der Regel vier Perspektiven, für die spezifische Kennzahlen unternehmensindividuell ermittelt werden müssen: Innerhalb der Kundenperspektive existieren z. B. die Ziele, Kundenzufriedenheit und Kundentreue, die sich in die Leistungsindikatoren Marktanteil bzw. Stammkundenanteil übersetzen lassen. Die Lern- und Entwicklungsperspektive kann mit den Zielen Mitarbeiterproduktivität oder Mitarbeiterzufriedenheit verbunden sein, die sich über die Indikatoren Umsatz je Mitarbeiter oder Fluktuation messen lassen. Die Ziele der Verbesserung von Betriebs- oder Kundendienstprozessen lassen sich innerhalb der

internen Prozessperspektive in die Leistungsindikatoren Durchlaufzeit bzw. Reparaturdauer übersetzen. Die Ziele Ertragskraft und Wachstum, die in der finanzwirtschaftlichen Perspektive genannt werden können, weisen z. B. die Indikatoren Cash-Flow bzw. Umsatzwachstum auf.

Die empirische Forschung hat nachgewiesen, dass eine enge Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen der Gestaltung der strategischen Erfolgsfaktoren und den relevanten Erfolgs- und Liquiditätsgrößen besteht. Nach der Übersetzung der Ziele der einzelnen Perspektiven in Leistungsindikatoren wird eine Kausalkette zwischen den einzelnen Perspektiven hergestellt. Somit lassen sich Auswirkungen der Veränderung von Indikatoren auf nachgelagerte Ziele ableiten.

Abbildung 1 zeigt das Beispiel einer Kausalkette von Indikatoren der einzelnen Perspektiven.

Die Balanced Scorecard als Management-Methodik leistet die Klärung und Vermittlung von Vision und Strategie, die den organisatorischen Einheiten kommuniziert wird und gleichzeitig die Verknüpfung mit den Unternehmensteilbereichen beinhaltet. Dabei werden

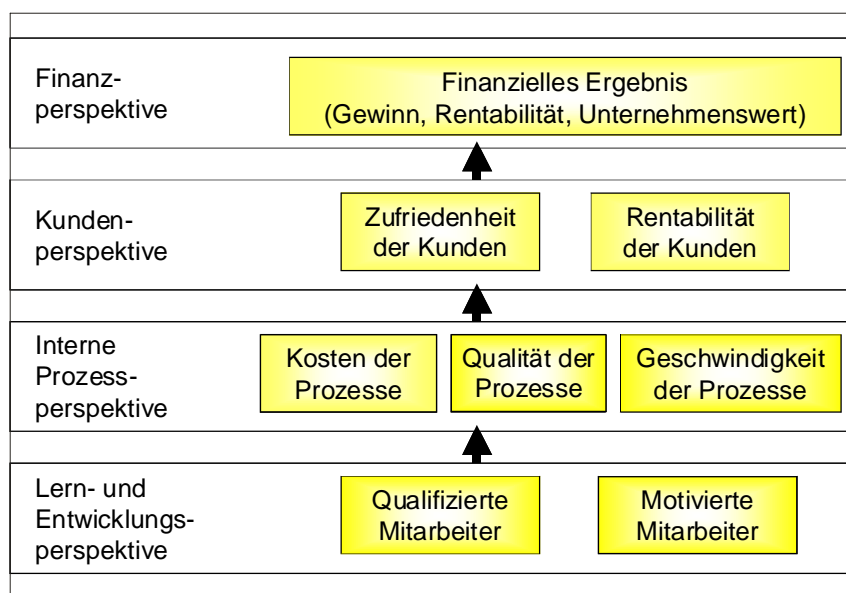


Abbildung 1

die Zielgrößen vorgegeben und die relevanten Sollgrößen geplant. Bereits während der Planungsperiode ist die gesamte Balanced Scorecard-Methodik von einem strategischen Feedback- und Lernprozess begleitet.

Die stringente Definition bzw. Ableitung von Philosophie und Zielen auf der Ebene der Strategien ist integraler Bestandteil der erfolgreichen Gestaltung der Balanced Scorecard (vgl. Abbildung 2).

Gewöhnlich weisen Balanced Scorecard-Einführungsprozesse vier Phasen (Konzeption, Implementierung, Arbeitsphase und Evaluation) auf, wie dies in Abbildung 3 exemplarisch aufgezeigt wird.

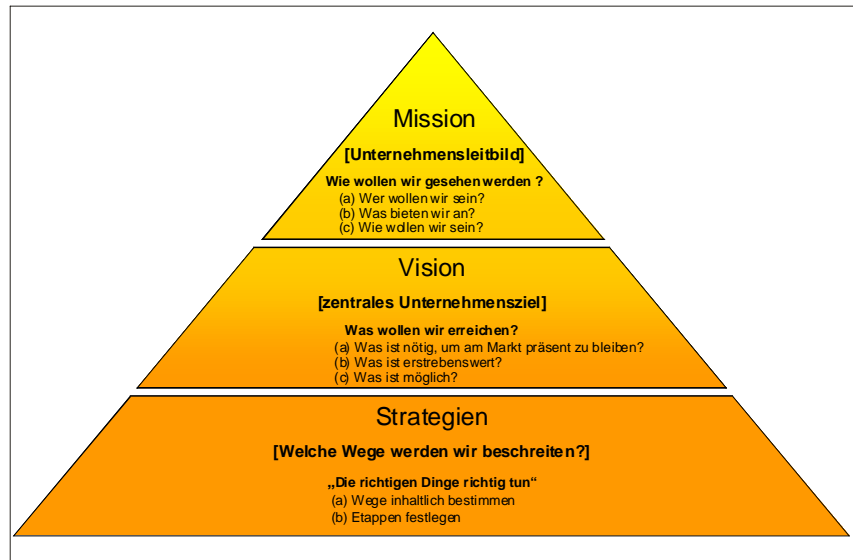


Abbildung 2

„Aus dem Stand“ sind die Vorteile der Balanced Scorecard jedoch nicht zu haben: Als Voraussetzung gilt zum einen eine vorhandene strategische Konzeption und die uneingeschränkte Unterstützung

durch das Top-Management. Gleichzeitig erfordert die Balanced Scorecard ein Organisationsklima, in dem Transparenz, Delegation und Partizipation erwünscht sind. Nicht zu vernachlässigen ist auch

der Faktor Zeit, der zur Entwicklung und Realisierung der Balanced Scorecard ausreichend berücksichtigt werden muss. (VS)

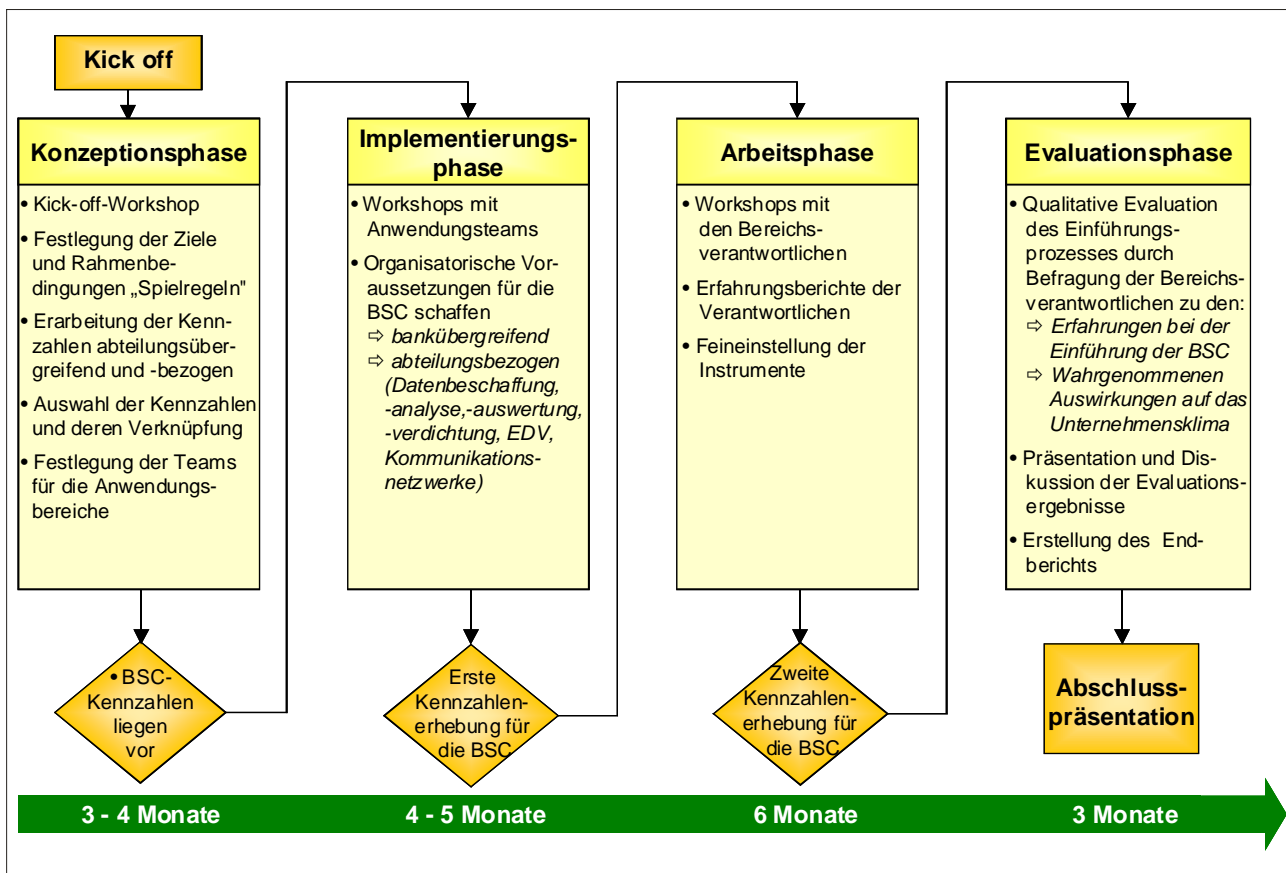


Abbildung 3

Dr. Werner Gottschlich, MWM Group Consulting GmbH

“Integriertes Kundenmanagement: Cash Cow oder Flop?”

7. November 2002

Nach Untersuchungen namhafter Beratungsunternehmen geben die Hälfte aller Kunden den Kundenservice als Grund für einen Herstellerwechsel an, während mehr als 3/4 der Kunden beim gleichen Anbieter kaufen, wenn sie von dort eine Problemlösung erfahren haben. Diese Zahlen zeigen eindrucksvoll die Bedeutung der Kundenbindung und die Notwendigkeit des Kundenmanagements, das durch Nutzung moderner Methoden und Techniken unterstützt werden kann.

Customer Relationship Management (CRM) stellt den Kunden in den Mittelpunkt und nutzt ihn als Quelle für profitables Wachstum:

- **Customer:**
Der Aufbau einer engen und wirtschaftlichen Beziehung zu bestehenden und potenziellen neuen Kunden über die Phasen des Kundenzyklus hinweg.
- **Relationship:**
Die individuelle, personalisierte und dialogorientierte Ansprache von Kunden und Interessenten.
- **Management:**
Kontinuierliche Weiterentwicklung der abteilungsübergreifenden Prozesse in den Abteilungen Marketing, Vertrieb und Service.

Der Erfolg stellt sich jedoch nur ein, wenn alle beteiligten Elemente des Systems “Customer Relationship Management” Beachtung finden (vgl. Abbildung).

Eine Reihe von Firmen bieten hierfür geeignete Softwarelösungen an, so z. B. die Firmen CAS Software AG (Genesis World) und Siebel (Siebel Sales).

Der betriebswirtschaftliche Nutzen entsteht dabei durch:

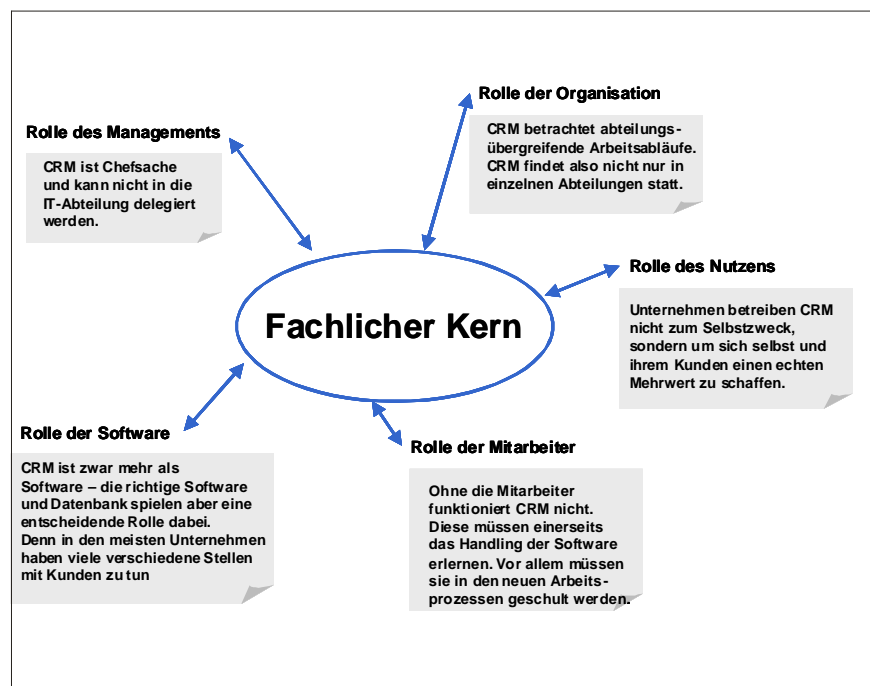
- die intelligente Nutzung von “operativen Kundeninformationssystemen”
- verbesserte Arbeitsbedingungen und integrierte Abläufe im Vertrieb
- durch die Erschließung der potenziellen Profitabilität der einzelnen Kundensegmente
- durch integrierte Prozesse im Marketing, Vertrieb und Service

Zusammenfassend manifestiert sich der Nutzen in der übergreifenden Verfügbarkeit der Kundeninformationen. Einzelne Ziele lassen sich direkt beeinflussen, wenn man die relevanten Informationen (z. B. Zahl der Neukunden, deckungsbeitragsstärkste Kunden etc.) abfragen kann.

Die Daten ermöglichen die Erschließung bzw. Ermittlung der po-

tenziellen Profitabilität einzelner Kundensegmente. Damit kann der Vertriebsprozess durch Customer Relationship Management und seine Infos aktiv unterstützt werden, indem die Schlüsselkennzahlen aktiv beeinflusst bzw. gesteuert werden. Daneben wird es möglich, Qualitätsprozesse in Marketing, Vertrieb und Service durch die zentrale Datenhaltung zu verbinden und zu optimieren. Häufig wird die Problematik der Implementierung eines Customer Relationship Management-Systems vernachlässigt.

Umfragen hinsichtlich des Erfolgs bei der Implementierung widersprechen einander: Die Erfolgsquote schwankt zwischen 20 und 75 %. Durch ein zielgerichtetes Vorgehen kann jedoch der Erfolg gesichert werden. Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass ein CRM-Projekt Chefsache ist, da abteilungsübergreifende Veränderungen angestoßen werden. Dadurch wird die Übertonung von Eigeninteressen einzelner Organisationseinheiten vermieden und der Planungsprozess gestrafft. (VS)



Dipl.-Betriebswirt Klaus Wolf, DaimlerChrysler AG

“Risikomanagement”

26. November 2002

Im Mai 1998 wurde das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verabschiedet, das die Unternehmensleitung zur Einführung eines Überwachungssystems verpflichtet. Es soll wesentliche und bestandsgefährdende Risiken (z. B. drohende Zahlungsunfähigkeit, unerwartete, dramatische Ertrags- einbußen) frühzeitig aufdecken, um Gegenmaßnahmen rechtzeitig einleiten zu können (z. B. Mobilisierung von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven, Neuentwicklung der Produktlinie). Es besteht aus

- Controlling
- Frühwarnsystem und
- internem Überwachungssystem

Die Ausgestaltung des Risikomanagement-Systems orientiert sich dabei an Art und Größe des Unternehmens sowie Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäfte. Mittelständische Unternehmen werden zunehmend mit dem Erfordernis konfrontiert, ein Risikomanagement zu installieren, weil dies beispielsweise Banken in Verbindung mit der Kreditgewährung verlangen. Mit der Einführung eines Risikomanagementsystems werden häufig das Finanz-/Rechnungswesen oder Controlling beauftragt.

Das Risikomanagement ist in verschiedenen Aufgaben bzw. Stufen untergliedert. Nach der Identifikation und Bewertung der vorhandenen Risiken müssen Strategien zur Verringerung des Gesamtrisikos angestrebt werden. Das heißt, Risiken sollen

- vermieden (z. B. bei wenig bonitären Kunden stets Vorauskasse),
- vermindert (z. B. bei Fremdwährungsforderungen durch gegen-

läufige Währungstransaktionen wie etwa Devisentermingeschäfte) sowie

- überwältigt (z. B. durch Abschluss von Versicherungen) werden.

Die Umsetzung des Risikomanagements erfolgt in verschiedenen Schritten:

Schritt 1: Definition risikopolitischer Grundsätze

Risikomanagement stellt eine führungsbegleitende Aufgabe dar, weshalb die Geschäftsleitung hierzu Leitlinien für das Unternehmen definieren sollte.

Schritt 2: Definition der Risikomanagementorganisation

Einzubinden in das Risikomanagement sind all diejenigen Organisationseinheiten, von denen wesentliche oder bestandsgefährdende Risiken (in Bezug auf die Wesentlichkeitsgrenze der jeweils übergeordneten Einheit) vermutet werden.

Schritt 3: Definition von Wesentlichkeitsgrenzen

Durch ihre Definition wird die Risikobereitschaft auf den einzelnen Hierarchieebenen des Unternehmens beschränkt und der Verantwortungsumfang auf den jeweiligen Unternehmensstufen bestimmt. Ausgangspunkt für die Wertgrenzen sind Ist- und Planzahlen relevanter Ertrags- und Vermögensgrößen, wobei die Wertgrenzen unterschiedlicher Teilbereiche in keinem rechenbaren Verhältnis zueinander stehen.

Schritt 4: Definition wichtiger Risikoarten und Risiken

Gemeinsam mit der Unternehmensleitung sind identifizierte Risiken in gleichartige Risikoarten einzuteilen (z. B. Finanzen, Kun-

den, Lieferanten, Gesetzgeber, Personal, Prozesse), um die Risikoanalyse zu unterstützen und die Transparenz der Risikoberichterstattung zu erhöhen.

Schritt 5: Vorgabe von Erfassungsformularen

Getroffene Gegenmaßnahmen zur Risikominimierung (bei Marktrisiken z. B. verstärkte Marketingaktivitäten oder erweiterte Serviceumfänge) sind angemessen zu dokumentieren. Dadurch wird die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements dauerhaft und personenunabhängig sicher gestellt.

Schritt 6: Vorgabe von Methoden und Instrumenten

Hier erfolgt die Risikoidentifikation sowie die Bewertung und Kommunikation der Risiken.

Schritt 7: Erstellung eines Risikomanagement-Handbuchs

Das Risikomanagement-Handbuch ist ein Leitfaden aller wesentlichen Aufgaben im Risikomanagement (Rahmenbedingungen, Prozesse und Strukturen).

Zur erfolgreichen Umsetzung ist es notwendig, eine Reihe von Punkten zu beachten: So ist zum einen die Zustimmung der kaufmännischen und technischen Unternehmensleitung erforderlich und die Einbindung und Sensibilisierung der betroffenen Mitarbeiter von wesentlicher Bedeutung. Wesentlich für den Erfolg ist auch die Betreuung und Unterstützung der Prozesseigner bei der Identifikation und Bewertung der Risiken und das Nachfassen verabschiedeter Gegenmaßnahmen. Neben der gründlichen Aufbereitung des Risikomanagement-Handbuchs ist im Unternehmen auch die EDV-technische Unterstützung zu berücksichtigen. Auch die frühzeitige Einbindung des Wirtschaftsprüfers ist unumgänglich. (VS)

Dr. Rainer Sibbel/Dipl.-Kfm. Felix Hartmann, Universität Bayreuth

“Elektronische Marktplätze und ihre Bedeutung für KMU”

5. Dezember 2002

In den letzten Jahren verlagerte sich die Aufmerksamkeit im Electronic Commerce (eCommerce) zum Business to Business-(B2B-)Handel. In diesem Zusammenhang haben sich als Handelsform elektronische Marktplätze (eMarktplätze) etabliert.

Speziell beim Kostenfaktor nimmt die Beschaffungsseite eine entscheidende Position ein, da die Höhe der Beschaffungskosten einen erheblichen und direkten Einfluss auf die Gewinnsituation im Unternehmen (Hebelwirkung) hat. Als Folge dieser Entwicklungen werden höhere Ansprüche an die Beschaffungsfunktion im Unternehmen gestellt, der Schwerpunkt verschiebt sich von operativen zu strategischen Beschaffungsaktivitäten. Sowohl für die operativen wie für die strategischen Aufgaben des Beschaffungsmanagements wird verstärkt auf die Möglichkeiten neuer Informationstechnologien zurück gegriffen, da durch eine verbesserte Qualität von Informationen und intensiven Datenaustausch zusätzliche wirtschaftliche Potenziale zu erschließen sind. Von zunehmender Bedeutung für die Beschaffung ist dabei eProcurement, d. h. die Beschaffung über das Internet. Wie die Entwicklungen im amerikanischen B2B-Bereich zeigen, wird das Internet einen erheblichen Einfluss auf die Strukturen und Abläufe des Güterhandels ausüben.

Unter den Begriff “eProcurement” werden Lösungsansätze und Werkzeuge subsumiert, die eine Beschaffung über das Internet ermöglichen. Durch eProcurement kann ein Unternehmen sowohl seine strategische Position auf dem Beschaffungsmarkt festigen als auch Effizienzsteigerungen in der

Beschaffung realisieren. Eine mögliche Nutzung des Internet im Rahmen des eProcurement liegt im Einsatz von eMarktplätzen. Diesem elektronischen Handelsinstrument wird ein besonders großes Wachstumspotenzial attestiert. Das Marktforschungsinstitut *Forrester Research* sagt für das Jahr 2004 ein Handelsvolumen von 745 Mrd. US-Dollar für amerikanische eMarktplätze voraus. Existierten in Deutschland Ende 1998 erst 31 eMarktplätze, so sind heute gemäß *Berlecon Research* ca. 180 eMarktplätze aktiv tätig, aber auch deutliche Konsolidierungstendenzen erkennbar.

Die wesentlichen Eigenschaften von eMarktplätzen sind Ubiquität, Transparenzsteigerung, Verringerung von Transaktionskosten sowie Offenheit. Die Funktionalitäten eines eMarktplatzes können in die Bereiche eProcurement, Supply Management, eLogistics und Zusatzdienstleistungen untergliedert werden. Im Rahmen des Supply Management kann ein eMarktplatz speziell durch die umfassende Informationsbasis für eine strategiadäquate Auswahl der für eine Partnerschaft in Frage kommenden Unternehmen und die daraufhin angepasste Konfiguration der Lieferantenbeziehungen dienen. Mit diesen Unternehmen wird im Rahmen des Supply Chain Management (SCM) ein überbetriebliches Qualitätsmanagementsystem eingerichtet und durch eine enge Verzahnung der Nachfrageplanung eine zeitgerechte Belieferung bei geringer Lagerhaltung ermöglicht.

Darüber hinaus lassen sich auch eEngineering-Funktionalitäten implementieren, die Unterstützungsleistungen bei Forschung &

Entwicklung (F&E) in Form von CAD-Zeichnungen oder Werkzeugen für das Management von Entwicklungsprojekten zur Verfügung stellen.

Die ökonomischen Potenziale elektronischer Märkte liegen in der Kostenreduktion (z. B. durch Sinken der bestellfixen Kosten), der Beschleunigung von Prozessen (z. B. durch schnellere Abwicklung) und Steigerung in der Transparenz (z. B. bei Anbietern und Preisen).

Damit sind jedoch unternehmensinterne Konsequenzen verbunden. Dies betrifft zum einen organisatorische Veränderungen, wie z. B. Prozessumstrukturierungen oder Kompetenzverlagerungen. Zusätzlich wird die Standardisierung und Klassifikation des Artikelspektrums notwendig, um die Bündelungseffekte zu erzielen. Insgesamt muss das bestehende Geschäftsmodell mit dem eBusiness verbunden werden.

Vor allem große Hersteller richten eMarktplätze ein (z. B. DaimlerChrysler, BASF etc.), um durch die Nutzung der neuen Kommunikationstechnologien engere und integriertere Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu schaffen, die zu einer Optimierung der Wertschöpfungskette führen. Das zwingt vor allem KMU, das Internet als Marketingplattform zur Existenzsicherung zu akzeptieren und die eMarktplätze entsprechend zu nutzen. (VS)

Für weitergehende Informationen stehen die Vortragspräsentationen zum Download auf unserer Homepage unter

www.bfm-bayreuth.de

zur Verfügung.

“**Virtuelle Bauwirtschaft: Chancen für das Handwerk**”



Im Rahmen des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik im Handwerk“ (VIKOP/BAULOG) veranstaltete das BF/M in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer für Oberfranken und dem Kompetenzzentrum Bau Oberfranken eine vierteilige Vortragsreihe. Experten aus der Bauwirtschaft und der Softwareentwicklung zeigten Möglichkeiten und Potenziale der Internetnutzung gerade für kleine und mittelgroße Bauhandwerksbetriebe auf.

Am 10. April 2002 wurde diese Vortragsreihe durch **Ralf Golinski** von der conject AG mit einem Vortrag zum Thema „Internetbasierte Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft am Beispiel der conject Plattform“ eröffnet. Herr Golinski erläuterte, wie die Zusammenarbeit aller an einem Bauprojekt beteiligten Betriebe mit Hilfe virtueller Projektträume gestaltet werden kann. Besonderes Augenmerk lag dabei auf der Beschleunigung der Planung bei gleichzeitig lückenloser systematischer Dokumentation. Hierdurch ergibt sich die Möglichkeit die Kosten eines Bauobjekts zu senken und gleichzeitig einen hohen Qualitätsstandard sicherzustellen. Abschließend wurden die Möglichkeiten virtueller Ausschreibungen und Baugenehmigungen erläutert. Durch effiziente Abläufe und weggefallene Wartezeiten zwischen den einzelnen Bearbeitungsvorgängen kann der Prozess der Baugenehmigung schneller und kostengünstiger durchgeführt werden. Die conject AG entwickelt derzeit zusammen mit der Frauhofer Gesellschaft eine entsprechende Anwendung für die Stadt Esslingen. Dort wird man in Zukunft Bauanträge ausschließlich elektronisch stellen können.

Die anschließende Diskussion brachte jedoch Bedenken der anwesenden Handwerker ans Licht, ob sich diese Technologien auch bei relativ kleinen Bauprojekten

wirtschaftlich einsetzen lassen. Hier räumte auch Herr Golinski ein, dass derzeit noch konkrete Erfahrungswerte wie auch speziell auf das Handwerk zugeschnittene Lösungen fehlen.

Fortgesetzt wurde die Vortragsreihe am 15. Mai 2002 von Herrn **Rainer W. Markgraf** von der gleich-

namigen Bayreuther Bauunternehmung. Thema des Vortrags waren die „Anforderungen an die Informationstechnologien eines KMU des Bauhaupt- und -neben-gewerbes aus der Sicht eines Generalunternehmers“.

Zunächst erläuterte Herr Markgraf, dass mittlerweile eine Konzentration auf den regionalen Markt kein ausreichendes Umsatzvolumen mehr generieren kann und dass sich deshalb mittlerweile Baustellen zum Beispiel in den Niederlanden oder Österreich finden. Gleichzeitig werden ausgewählte regionale Nachunternehmer auch auf solch weit entfernte Baustellen mitgenommen.



Rainer Markgraf bei seinem Vortrag am 15. Mai 2002 in der HWK für Oberfranken

Deutlich wurde allerdings, dass hierfür sowohl auf Seiten des Generalunternehmers wie auch der Nachunternehmer leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologien unabdingbare Voraussetzung sind. Im Weiteren stellte Herr Markgraf einige Beispielszenarien für die technologische Umsetzung dieser Vernetzung vor und verdeutlichte auf diesem Wege die Anforderungen, die von Seiten der Firma Markgraf an Nachunternehmer gestellt werden. Abschließend führte Herr Markgraf aus, welche Vorteile eine derartige informatorische Vernetzung für beide Seiten birgt.

Die anschließende Diskussion machte allerdings deutlich, dass es von Seiten des Handwerks beträchtliche Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit einem relativ großen Generalunternehmer gibt. Hierbei machte Herr Markgraf deutlich, dass aus Sicht zumindest der Markgraf GmbH & Co. KG jedoch ein langfristiger Erfolg nur durch partnerschaftliche Beziehungen zwischen General- und Subunternehmer sichergestellt werden kann, die für beide Seiten zufriedenstellende Erlöse abwerfen.

Am 10. Juli 2002 sprach **Dr. Karsten Schönberger** von der blue-trust-baunetzwerke GmbH zum Thema „Bauleistungen aus einer Hand – Vernetztes Projektmanagement“. Ausgehend von dem klassischen Beziehungsgefüge eines Bauprojekts, in dem entweder

der Bauherr bzw. ein beauftragter Architekt die einzelnen Handwerker koordinieren muss oder aber ein Generalunternehmer eingeschaltet wird, zeigte Dr. Schönberger auf, wie gerade kleinere Betriebe sich durch IT-gestützte Kooperationen einen Wettbewerbsvorteil sichern können.

Voraussetzung ist die Errichtung einer geeigneten Organisationsstruktur, in der ein sog. Handwerkermanagement die Koordination der einzelnen Gewerke übernimmt. Unter diesem Dach treten die beteiligten Handwerksbetriebe dem Kunden gegenüber als ein Unternehmen auf, obwohl sie ihre rechtliche wie auch wirtschaftliche Selbstständigkeit behalten. Potenziale für die teilnehmenden Unternehmen liegen dabei im Umgehen des Generalunternehmers, in der verbesserten Koordination der Gewerke sowie in der Bündelung der Beschaffung und der somit vereinfachten Logistik.

Dass Dr. Schönberger mit seinen Ausführungen eine wichtige Problematik thematisiert hatte verdeutlichte die anschließende Diskussion. Denn sowohl weitere Erläuterungen zur organisatorischen Verankerung eines Handwerkermanagements als auch nähere Ausführungen zu der von Dr. Schönberger entwickelten IT-Lösung wurden nachgefragt.

Da die beiden letzten Vorträge jeweils kurzfristig abgesagt werden mussten, wurde die Vortragsreihe

am 11. September von **Uwe Hüttner** von der RIB Bausoftware GmbH mit dem Thema „Von der Ausschreibung bis zur Bauausführung: schneller mit dem B2BauServer“ abgeschlossen.

Der B2BauServer ist eine Plattform für verschiedene Online-Dienste in Verbindung mit der effizienten Auftrags- und Projektabwicklung. Die Komponenten des B2BauServer sind und werden in die Produktpalette ARRIBA planen und ARRIBA bauen über spezielle Connectoren integriert, sind aber auch alleine nutzbar. Mit Hilfe von speziellen Tools, die auch offline nutzbar sind, wird der Prozess der Angebotsabgabe und auch der Materialbeschaffung erheblich beschleunigt. Der B2BauServer unterstützt dabei sämtliche Bauphasen von der Planung über die Ausführung bis hin zur Nutzung des Bauwerks.

Herr Hüttner stellte die entsprechende Technologie vor und berichtete auch über Praxisbeispiele von Kunden. Darüber hinaus zeigte Herr Hüttner, wie sich mit Hilfe von RIB-Software die Abwicklung von Ausschreibungen vollständig digital durchführen lässt. Dies ist umso interessanter als RIB mit Offerte-L ein für Nachunternehmer kostenloses Programm anbietet, und darüber hinaus Ausschreibungen in verschiedenen Plattformen wie MYBAU oder dem Ausschreibungs-ABC veröffentlichen kann. (WO)

Informationsveranstaltung VIKOP/BAULOG
„Digitale Abwicklung von Bauvorhaben“
8. Oktober 2002 im Schloss Thurnau



Die Anbindung von Bürgern und Unternehmen an öffentliche Einrichtungen mit Hilfe interaktiver Medien, insbesondere dem Internet, wird regelmäßig mit dem Begriff „eGovernment“ umschrieben. Stünden bislang hauptsächlich reine Informationsangebote im Vordergrund, so werden zunehmend auch Verwaltungsvorgänge und Dienstleistungen über das Internet angeboten.

Das Potenzial von Ansätzen im Bereich eGovernment kann nur dann vollständig genutzt werden, wenn zum einen die Prozesskette von den Kommunen bis hin zu den ausführenden Betrieben durchgängig integriert wird und zum anderen öffentliche Einrichtungen sich als Genehmigungs- und/oder Bauträgerinstanz an entsprechenden Lösungen beteiligen.

Aus diesem Grund hatte das BF/M zusammen mit der Handwerkskammer für Oberfranken und dem Kompetenzzentrum Bau Oberfranken am 8. Oktober 2002 Vertreter sämtlicher oberfränkischer Kommunen nach Schloss Thurnau eingeladen. Thema der ganztägigen Informationsveranstaltung unter der Schirmherrschaft von Staatssekretär Hans Spitzner war die „Digitale Abwicklung von Bauvorhaben“ aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung. Da ein eGovernment-Angebot nicht nur für die Kommunen, sondern auch für Betriebe des Bauhaupt- und -neben-gewerbes erhebliche Potenziale birgt, wurde die Veranstaltung als Teil des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Bauleistung im Handwerk“ (VIKOP/BAULOG) durchgeführt.

Im Verlauf der Veranstaltung wurde den über 40 Kommunalvertretern demonstriert, was heute in Deutschland schon Stand der Dinge ist, was darüber hinaus bald

möglich sein wird und warum eGovernment gerade für die Region Oberfranken wichtig ist. So können etwa mit schnellen Baugenehmigungsverfahren Standortvorteile für Oberfranken erzielt werden.

Die Konzeption der Veranstaltung sah dabei vor, die konkreten Inhalte von kompetenten Praxispartnern in Vorträgen und Workshops darstellen zu lassen. Mit der publicGate AG und der conject AG hatten die Projektverantwortlichen von VIKOP/BAULOG zwei der führenden Anbieter für internetbasierte Projekträume, Ausschreibung und Baugenehmigung als Vortragende gewinnen können.

Der Vormittagsteil der Veranstaltung beschäftigte sich nach der Begrüßung durch Herrn Koller von der HWK und einleitenden Worten von BF/M-Vorstand Prof. Dr. Armin Heinzl mit der internetbasierten Durchführung von öffentlichen Ausschreibungen bis hin zur eigentlichen Auftragsvergabe. Ralph Swoboda und Michael Rei stellten dabei ausführlich die Lösung der publicGate AG vor. Dabei kann eine Kommune im System von publicGate eine Ausschreibung digital erstellen und diese dann in den entsprechenden Medien wie etwa dem Staatsanzeiger elektronisch veröffentlichen lassen. Ohne Investitionen in spezielle Software können Handwerksbetriebe auf der Internetplattform der publicGate AG dann diese Ausschreibungen als Basis verwenden, um online entsprechende Angebote abzugeben. Die aufwendige und teure Anforderung von Unterlagen oder auch Plänen kann auf diesem Weg entfallen, so dass gleichzeitig Kosten und Zeit gespart werden können.

Der zweite Teil der Veranstaltung wurde von der conject AG gestaltet. Ralf Golinski stellte zunächst

den Projektraum von conject vor. Mit Hilfe dieser internetbasierten Lösung ist eine effiziente Zusammenarbeit aller an einem Bauprojekt Beteiligten möglich. Hierzu wurden E-Mail, Workflow-Management, CAD-Viewer, Dokumentenablagen sowie Controllinginstrumente integriert. In der entfernteren Nachbarschaft, in Grafenwöhr, werden jetzt schon Internet-Projekträume eingesetzt, um den ungeheuren Koordinationsaufwand des Projekts „Efficient Basing East“ des US-Verteidigungsministeriums überhaupt bewältigen zu können. Die Leistungsfähigkeit derartiger Lösungen verdeutlicht der Umfang von „Efficient Basing East“: Die Gesamtmaßnahme umfasst ca. 50 Neubauprojekte und ca. 100 Umbauprojekte mit einem Volumen von rd. 525 Mio. US \$. Bei größeren Teilprojekten müssen dabei bis zu 6.000 Pläne verwaltet werden, insgesamt werden 1.000 bis 1.500 Anwender auf diese Art zusammenarbeiten.

Unter Verwendung der conject-Technologie entwickelt derzeit das Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart im Rahmen des eGovernment-Projekts MEDIA@Komm in Esslingen eine Lösung zur digitalen Abwicklung von Bauanträgen. Der aktuelle Stand der Dinge sowie die Konzeption der Gesamtlösung stellte Veit Botsch vom IAO vor.

Abgeschlossen wurde die Veranstaltung durch einen Vortrag von Ministerialrat Dr. Manfred Mayer, zuständig für die eGovernment-Initiative des Freistaates Bayern. Komplette abgeschafft wird demnach das traditionelle Bauamt mit Aktenordnern und Archiven zwar in den nächsten Jahren noch nicht, aber auch die öffentliche Verwaltung wird sich immer mehr neuer

Medien wie etwa dem Internet bedienen, um ihre Arbeit schneller und effizienter erledigen zu können. Im Rahmen der Initiative der Bundesregierung „BundOnline 2005“ sollen bis zum Jahr 2005 alle internetfähigen Dienstleistungen der Bundesverwaltung online verfügbar sein.

Auch der Freistaat Bayern wird dabei seinen Teil zur Einführung von eGovernment leisten. So wird bis zum Frühjahr 2003 die elektronische Sende- und Empfangsbereitschaft zunächst mit Hilfe einer „virtuellen Poststelle“ sichergestellt werden. Nach und nach werden dann die einzelnen Behörden

mit eigener Infrastruktur ausgestattet. Auch die so oft kritisierte digitale Signatur als wesentliche Voraussetzung für die breite Einführung von eGovernment wird sich nach Ansicht von Dr. Mayer bald durchsetzen, nicht zuletzt weil auch die Banken starkes Interesse daran haben. Zudem wird allein die bayerische Staatsregierung in den nächsten 3 Jahren über 60 Mio. Euro für die eGovernment-Initiative zur Verfügung stellen.

Die Veranstaltung zur digitalen Abwicklung von Bauvorhaben zeigte aber auch, dass es speziell in diesem Bereich noch große Probleme

bei der Realisierung von eGovernment gibt: Viele rechtliche Rahmenbedingungen und Vorschriften in den Behörden sind noch gar nicht für die Verwendung digitaler Medien und digitaler Signatur ausgelegt. Auch sind viele Verwaltungen unsicher, auf welche konkurrierenden Standards und Anbieter sie jetzt setzen sollen und trauen sich nicht, den ersten Schritt zu machen. Zudem führt der in Deutschland so ausgeprägte Föderalismus dazu, dass fast jedes Bundesland seine eigenen Lösungen auf diesem Gebiet entwickelt. (WO)



14. Masters-Börse im Foyer des Audimax an der Universität Bayreuth



Zum vierten Mal in ihrer Geschichte fand am 20. November 2002 die 14. Masters-Börse direkt auf dem Campus der Universität Bayreuth von 10:00 bis 18:00 Uhr statt. Sie wurde von dem Praktikantenservice und dem BF/M-Bayreuth veranstaltet und dieses Jahr wieder von der Studenteninitiative MARKET TEAM e. V. unterstützt.

Zahlreiche Unternehmen nahmen an der Veranstaltung teil und zwar sowohl Mittelständler aus der Region (Baur-Versand, CeramTec, dit, Gealan, Witt-Weiden ...) als auch internationale Großunternehmen (Bain & Company, BASF, BAT, KPMG, PwC, Quelle, Rödl & Partner ...).

An den Unternehmensständen konnten sich die Studenten aller Fachrichtungen über Praktikums- und Diplomarbeitsmöglichkeiten

oder sogar über Rekrutierungschancen informieren. Eine Broschüre, in der die Projekte und Vorhaben der Unternehmen aufgelistet waren, wurde vor der Veranstaltung an die Studenten verteilt. Dadurch konnten sich die Studenten besser auf die Masters-Börse vorbereiten.

Auch die Unternehmen hofften auf fruchtbare Kontakte. Ihnen wurden die Studentenprofile zur Verfügung gestellt, so dass sie sich bereits Gedanken über besonders interessante Bewerberprofile machen konnten. Außerdem werden durch die Masters-Praktikanten Beziehungen zu zahlreichen Universitätseinrichtungen (Bibliothek, Lehrstühle, BF/M-Bayreuth) ermöglicht. Auf diese Weise wird der Theorie-Praxis-Austausch immer wieder gefördert.

Einige Firmen können wir bereits seit Jahren regelmäßig zur Masters-Börse begrüßen. Zusätzlich meldeten in diesem Jahr zahlreiche neue Unternehmen ihre Teilnahme an, was deutlich zeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftspraxis und Universität zunehmend für beide Seiten an Bedeutung gewinnt. Bei allen Teilnehmern bedanken wir uns herzlichst!

Für weitere Fragen zur Masters-Börse oder Auskünfte zum "Gelenkten Bayreuther Praktikanten-Programm" stehen Ihnen das BF/M und der Praktikantenservice der Universität Bayreuth gerne zur Verfügung.

Tel. 0921 55-2924
Fax: 0921 55-2936
E-Mail: praktikantenservice@uni-bayreuth.de

BF/M-Fachvortrag

Basel II – Stand der Umsetzung und die Ängste der KMU's

Am 14. Januar 2003 fand an der Universität Bayreuth der erste BF/M-Fachvortrag des Jahres 2003 statt. Als Referent für diesen Abend konnte Herr Michael Krupp, Geschäftsführer der Boston Consulting Group gewonnen werden. Zu seinem Vortrag, der den Titel „Strategische Auswirkungen von Basel II auf Banken und Firmenkunden – Ergebnisse einer empirischen Erhebung“ trug, fanden sich ca. 80 Zuhörer, darunter Vertreter der Universität Bayreuth und der Wirtschaft Oberfrankens ein.

Rund 10 Jahre nach der Veröffentlichung einer ersten Eigenkapitalvereinbarung für Banken trat der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht im Januar 2001 mit einem neuen Entwurf, der als Basel II bekannt wurde, die Öffentlichkeit. Schnell wurde klar, dass diese Neukonzeption einen gravierenden Einschnitt auch für die deutsche Bankenbranche bedeutet. Da die Bestimmungen schon 2006 in Kraft treten sollen, stellt sich die Frage, inwieweit die Bank-Praxis bei der Entwicklung adäquater Systeme inzwischen vorangekommen ist und welche Auswirkungen für das Kreditgeschäft der Banken und die Kreditnehmenden zu erwarten sind. In seinem Vortrag präsentierte Herr Krupp die Ergebnisse einer Ende 2002 von der Boston Consulting Group durchgeführten empirischen Untersuchung zum Vorbereitungsstand in Großbanken, kleinen Privatbanken und öffentlich-rechtlichen Banken. Er verdeutlichte, dass alle Banken die Brisanz der Thematik erkannt haben und intensiv an IT-Systemen arbeiteten (63 % der Kreditinstitute). 42 % der untersuchten Kreditinstitute haben bereits erste Testläufe durchgeführt.

Zur Umsetzung stehen im Kern der Standardansatz, der IRB-Basisansatz und der fortgeschrittene IRB-Ansatz zur Auswahl.¹ Die Praxis scheint sich demnach – was auch nicht anders zu erwarten war – primär für einen IRB-Basisansatz (30 %) bzw. für den fortgeschrittenen IRB-Ansatz (38 %) zu entscheiden. Der Unterschied zwischen beiden IRB-Ansätzen liegt in den gestellten Anforderungen. So muß für den Basisansatz lediglich das mit der intern ermittelten Ratingklasse verbundene Ausfallrisiko geschätzt werden, um das zu unterlegende Eigenkapital zu ermitteln. Der fortgeschrittene Ansatz erfordert darüber hinaus, dass der vom Ausfall bedrohte Kreditbetrag und die Verlusthöhe bei Ausfall geschätzt werden. Der Standardansatz, der auf das Vorhandensein eines externen Ratings abstellt, spielt eine vergleichsweise untergeordnete Rolle (9 % der untersuchten Kreditinstitute; 23 % sind noch unentschieden), was sich mit der in Deutschland äußerst geringen Zahl von Unternehmen begründen lässt, die überhaupt ein externes Rating besitzen.

Herr Krupp zeigte sich optimistisch, dass die Banken einheitlich den gesetzten Termin einhalten werden, äußerte sich dabei jedoch auch kritisch zur Problematik der für die Systeme notwendigen Datenbasis. Ein zentraler Streitpunkt in der Diskussion um Basel II ist die Frage, ob sich die Kredite, insbesondere für KMU, verteuern. Die Untersuchung kam hierbei zum Ergebnis, dass die an der empirischen Untersuchung teilnehmenden Banken keine entsprechenden Tendenzen erwarteten. Dies wurde im Auditorium jedoch mehrfach in Frage gestellt. Neben der Konditionenpolitik der Banken gegenüber KMU wurde auch eine mögliche

Kreditrationierung durch die Banken diskutiert. Insbesondere KMU wären demnach hart getroffen, da sie wahrscheinlich nur selten ein „Top-Rating“ erzielen und eine Kreditrationierung ihre Lage noch weiter verschlechtern würde. Herr Krupp teilte diese Bedenken nicht. Die aktuell zu beobachtende Entwicklung sei eher ein konjunkturelles Problem und weniger im Hinblick auf Basel II zu begründen. Er sah vielmehr für die Hausbankbeziehung eine neue Qualität erwachsen. Firmen, die die Bankverbindung wechselten oder bei bisher nicht beachteten Kreditinstituten Kredite beantragten, würden demnach mit noch mehr Argwohn betrachtet als bisher, da der Wechsel als Signal verstanden werden könnte, das im kausalem Zusammenhang mit einem „schlechten“ Rating durch den bisherigen Kreditgeber stehe. Somit könnte auch der Hausbankbeziehung aus Sicht der KMU wieder eine höhere Bedeutung zukommen.

Als Fazit dieses Abends bleibt festzuhalten, dass noch viele Fragen offen sind, die Banken aber intensiv an Systemen arbeiten, um die Umsetzung der Anforderungen von Basel II bis 2006 zu gewährleisten. Aus Sicht der KMU waren die Ausführungen von Herrn Krupp und die Diskussion – ungeachtet seiner Erwartung, dass weder Kreditrationierung noch Kreditverteuerung eintreten – dennoch auch ernüchternd, da beide Szenarien nicht generell ausgeschlossen wurden. So scheint das schon seit langer Zeit thematisierte Problem zu niedriger Eigenkapitalquoten in der Mittelstandsfinanzierung durch Basel II neue Brisanz zu bekommen. Für die KMU wird somit nicht nur die Frage nach neuen Krediten und Kreditkonditionen und der Hausbankbeziehung überlebenswichtig werden, sondern auch die Suche nach Finanzierungsalternativen, die bislang häufig vernachlässigt wird.
(Lars Jäger*)

1) IRB = Internal Rating-Based Approach

* Dipl.-Kfm. Lars Jäger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre (Prof. Dr. H.-J. Tebroke)

Ethisches Investment – Stand und Entwicklungsperspektiven

Am 15. Januar 2003 fand an der Universität Bayreuth der zweite BF/M-Fachvortrag des Jahres 2003 statt.

Als Referent für diesen Abend konnte Herr Kirein Franck, Geschäftsführer der IMUG – Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen gewonnen werden. Zu seinem Vortrag: „Marktentwicklung im ethischen Investment – Daten, Tools, Strategien“ konnten an diesem Abend ca. 50 Gäste aus der Universität Bayreuth und der Wirtschaft Oberfrankens begrüßt werden.

In den letzten Jahren wurde vor allem im Zuge von Börsengängen von Unternehmen im Bereich der Wind- und Solarenergie immer wieder die Vorteilhaftigkeit eines nachhaltigen Investierens betont. So entwickelte sich parallel auch das Angebot an Fonds für entsprechende Beteiligungen. Der Marktanteil in Deutschland ist jedoch auch heute noch mit 68 von über 5000 in Deutschland insgesamt vertriebenen Fonds und ca. 0,7 % des gesamten Fondsvolumens sehr gering. Dennoch wird gerade dieser Art der Kapitalanlage ein großes Wachstumspotenzial zugeschrieben, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass in den USA mittlerweile – nach Angaben von Herrn Franck – 14,4 % des gesamten in Fonds investierten Kapitals auf „ethische“ oder „nachhaltige“ Investmentfonds entfällt.

Aber was sind die Besonderheiten von ethischen Investments? Herr Franck zeigte, dass es sich schon als schwierig erweise, ein einheitliches Begriffsverständnis für die-

sen Bereich der Kapitalanlage zu finden. So werde in der Praxis nicht nur von ethischen Investments, sondern auch von Sustainable Investments, Social Investments, Green Investments etc. gesprochen. Je nach verwendeten Begriff können dabei die Erwartungen der Investoren deutlich differieren. Somit rückt neben der Frage des konkreten Begriffsverständnisses auch die von den Anlegern verfolgte Zielsetzung in den Mittelpunkt. Herr Franck zeigte anhand von Ergebnissen einer von der IMUG durchgeführten empirischen Untersuchung, dass 44,6 % der befragten deutschen Haushalte nachhaltige Wertpapierfonds für attraktiv oder sehr attraktiv hielten. Da dies jedoch im Widerspruch zur doch relativ geringen tatsächlichen Investmentquote von ca. 0,7 % steht, ging Herr Frank auch näher auf die wesentlichen Gründe für diesen Gegensatz ein. Er nannte insbesondere das Problem, dass bislang lediglich 3,1% der befragten Haushalte einen ethisch-ökologischen Fonds zum Kauf angeboten bekamen. Neben dieser Informationsproblematik zeigte Herr Franck, dass auch die Risiken eines entsprechenden Investments bei von Seiten der potenziellen Anleger erwarteten niedrigeren Renditen ein Problem darstellen. In welche Fonds nachhaltig orientierte Anleger investieren, hängt seiner Ansicht nach wesentlich von den Negativ- bzw. Positivkriterien ab, die bei der Fondsbildung zum Einsatz kommen. Aus Sicht der befragten Haushalte waren Ausschlusskriterien insbesondere Kinderarbeit, Rüstung, Tierversuche und Gentechnik, Positivkriterien hingegen solche wie besonderer

Einsatz im Umweltschutz, Sozialleistungen für Mitarbeiter, Einsatz für Verbraucherinteressen, Frauen und Minderheiten. Wie aufbauend auf einen über diese Kriterien hinausgehenden, umfangreichen und detaillierten Kriterienkatalog eine Portfoliostrukturierung aussehen kann, verdeutlichte Herr Franck ausführlich an einem Computerprogramm, dem sogenannten Ethical Portfolio Manager. Hierbei zeigte er, wie sich das für einen institutionellen Investor oder Portfoliomanager relevante Anlageuniversum eingrenzen ließ, für das nachfolgend über die Definition von Positiv- und Negativkriterien und deren Gewichtung eine Selektion und ein Ranking der entsprechenden Unternehmen erfolgen kann. Wichtig ist, dass die Gewichtung individuell durch die Investoren vorzunehmen ist. Allerdings sind die Investoren angewiesen auf die Einschätzung der Unternehmen durch die Fachleute der EIRIS-Arbeitsgruppe.¹

Als Fazit dieses Abend bleibt festzuhalten, dass ethische Investments eine noch zu wenig bekannte Alternative darstellen insbesondere für Kirchen, Stiftungen, Wohltätigkeitsorganisationen, aber auch private Investoren, für die die Einhaltung bestimmter ethischer Prinzipien eine zentrale Rolle spielt. Die Selektion von Positiv- und Negativkriterien, vermeintlich niedrigere Renditen bei größerem erwarteten Risiko erweisen sich ebenso wie die bislang unzureichende Anlegerinformation als zentraler Hemmschuh.
(Lars Jäger*)

1) EIRIS = Ethical Investment Research Service

* Dipl.-Kfm. Lars Jäger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre (Prof. Dr. H.-J. Tebroke)

Literaturservice

Marketing

- Ballhaus, J.:
Distribution – Wie eine ostdeutsche Marke Regalmeter erobert, in: absatzwirtschaft 10/2002, S. 52 - 55
- Bußmann, W.:
Potenziale - Wie der Vertrieb Erträge steigert, in: absatzwirtschaft 12/2002, S. 28 - 32
- Büttgen, M.:
Recovery Management – systematische Kundenrückgewinnung und Abwanderungsprävention zur Sicherung des Unternehmenserfolgs, in: DBW 01/2003, S. 60 - 76
- Kulmar, V.:
Kundenpflege – aber richtig, in: Harvard Business Manager 01/2003, S. 68 - 78

**Organisationslehre/
Management**

- Sommerlatte, T.:
Kreativität besser managen, in: Harvard Business Manager 02/2003, S. 49 - 55
- Renger, G.:
Effektive Entscheidungsprozesse in Leitungsteams, in: Organisationsentwicklung 4/2002, S. 4 - 19
- Wullenkord, A.:
Abspecken und fit werden – Outsourcing, in: Harvard Business Manager 02/2003, S. 10 - 13

Personalwesen

- Bredehorn, D.:
Kündigungsrechtliche Besonderheiten bei leitenden Angestellten, in: Personalwirtschaft 02/2003, S. 52 - 54

- Dauer, E.:
Motivierende Ausbildungsbedingungen zahlen sich aus – für alle!, in: Personal 12/2002, S. 32 - 35
- Dilger, A.:
Neue Beschäftigungsformen als Antwort auf alte Sozialsysteme, in: ZFP 4/2002, S. 563 - 575
- Knebel, H.:
Entgeltpolitik in bewegten Zeiten, in: Personal 12/2002, S. 32 - 35
- Schanz, T.:
Die sechs wichtigsten Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung, in: Personal 11/2002, S. 46 - 53

**Steuern/
Wirtschaftsprüfung**

- Hildesheim, C.-U.:
Zur Absicherung von Pensionsansprüchen eines beherrschenden Gesellschafter-Geschäftsführers, in: DStZ 11/2002, S. 747 - 750
- Hölters, W.:
Die „kleine“ AG – geeignet für Mittelstand und Konzerne? in: DStR 03/2003, S. 79 - 85
- N. N.:
Ansparrücklagen zur Mittelsstandsförderung nur bei hinreichender Konkretisierung der Investitionsentscheidung, in: Der Betrieb 03/2003, S. 122 - 124
- Paulus, Ch.:
Grundlagen des neuen Insolvenzrechts – Schuldner, Gläubiger und Insolvenzverwalter, in: DStR 1-2/2003, S. 31 - 37

**Produktion/
Controlling**

- Abels, H./Gillesen, A.:
Absatzprognostik in der Unternehmensplanung - Zwischen Wunsch und Realität vermitteln, in: Controlling 12/2002, S. 715 - 721
- Pfeiffer, T.:
Kostenbasierte oder verhandlungsorientierte Verrechnungspreise? Weiterführende Überlegungen zur Leistungsfähigkeit der Verfahren, in: ZfB 12/2002, S. 1269 - 1296
- Schönsleben, P.:
Wie zu hohe Sicherheitsbestände vermieden werden können, in: new management 1-2/2003, S. 27 - 31

Sonstige Beiträge

- Otnad, A.:
Bauwirtschaft im Strukturwandel, in: WiSt 12/2002, S. 721 - 724
- Walter, D.:
Schadensregulierung bei Unfällen mit betrieblichen PKW, in: Der Betrieb 51/2002, S. 2681 - 2682
- Wise, R.:
Wege zu mehr Wachstum, in: Harvard Business Manager 01/2003, S. 18 - 33

Mitarbeiter des BF/M

Dipl.-Kfm. Volker Schilling

Geschäftsführer

Forschungsschwerpunkte:

- Arbeitszeitmanagement
- Produktionsplanung und -steuerung
- Geschäftsprozessmanagement



Dipl.-Kfm. Carl Frederik Loos

Ansprechpartner für Fragen aus dem Bereich
Informationstechnologie

Forschungsschwerpunkte:

- Virtuelle Kooperationsnetzwerke
- Computer Supported Cooperative Work
- Collaborative Commerce



Dipl.-Kffr. Maria Pointner

Ansprechpartner für Fragen aus dem Bereich
Produktion und Industriebetriebslehre

Forschungsschwerpunkte:

- Balanced Scorecard
- Supply Chain Management
- Internationalisierung



Dipl.-Kfm. Hans A. Rausch

Ansprechpartner für Fragen aus dem Bereich
Personalwesen

Forschungsschwerpunkte:

- Soziale Kompetenz
- Netzwerkmanagement
- Personalentwicklung



Dipl.-Kfm. Rainer Wolf

Ansprechpartner für Fragen aus dem Bereich
Produktion und Industriebetriebslehre

Forschungsschwerpunkte:

- Virtuelle Kooperationsnetzwerke
- Produktionsplanung und -steuerung
- Controlling

