



## **Aus dem Inhalt:**

Fachtagung "Virtuelle Kooperationsnetzwerke und  
Integrierte Bauleistik im Handwerk"

Workshop "Interkulturelle Kompetenz"

Fachbeitrag "Phishing - Ein operationelles Risiko für KMU"

Fachbeitrag "Corporate Governance für Familienunternehmen"

Arbeitskreis "Indien, der schlafende Elefant?"

Ludwig-Erhard-Professur an renommierten britischen  
Wissenschaftler verliehen

5-Euro-Business retrospektiv

16. Masters-Börse an der Universität Bayreuth

## Inhalt

Editorial	1
<i>Aktuelles:</i> Zum Verhältnis zwischen dem BF/M und seinen Mitgliedern	1
<i>Vorankündigungen</i>	
» Fachtagung: "Virtuelle Kooperationsnetzwerke und Integrierte Baulegistik im Handwerk"	2
» Workshop "Interkulturelle Kompetenz"	2
<i>Fachbeitrag: Dipl.-Kfm. Lars Jäger</i> Phishing - Ein operationelles Risiko für KMU	3
<i>Fachbeitrag: Dipl.-Kfm. Michael Liller</i> Corporate Governance für Familienunternehmen - Eine Lösung für die Probleme des Mittelstandes?	7
<i>Rückblenden</i>	
» <i>Arbeitskreis Personal</i> Indien, der schlafende Elefant? Geschäftschancen für den deutschen Mittelstand	11
» Ludwig-Erhard-Professur an renommierten britischen Wissenschaftler verliehen	12
» <i>Fachtagung</i> Moderne Werkstofftechnologien für die kunststoffverarbeitende Industrie	13
» 5-Euro-Business retrospektiv	15
» 16. Masters-Börse an der Universität Bayreuth	17
<i>Universitätsinstitute stellen sich vor:</i> CAMPUS-AKADEMIE an der Universität Bayreuth	18
Literaturservice	19
Ankündigung: Befragung zur Internationalisierung mittelständischer Unternehmen	19

### Redaktion:

Michael Liller, Frederik Loos, Maria Pointner,  
Elisabeth Prechtel, Rainer Wolf

**Editorial****Der Information verpflichtet**

Das Schlagwort der Informationsgesellschaft ist in aller Munde. Schon spricht man von Information als viertem elementaren Produktionsfaktor neben Arbeit, Boden und Kapital. Getrieben durch die Entwicklungen gerade auch im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien sind wir heute weltweit vernetzt, und Informationen zu beinahe jedem Themenbereich liegen nur ein paar Mausklicks entfernt.

Doch wie beeinflusst diese Entwicklung ein universitäres Forschungsinstitut wie das BF/M? Auch das BF/M versucht, Informationen aktueller zur Verfügung zu stellen. Hierzu dient – neben dem Spiegel – in erster Linie die neu gestaltete Homepage ([www.bfm-bayreuth.de](http://www.bfm-bayreuth.de)), von der bereits in der letzten Ausgabe berichtet wurde. Oberster Grundsatz bei der Gestaltung der Seiten war es, aktuelle Informationen übersichtlich bereitzustellen. Und somit lohnt es sich, öfters mal „vorbeizuschauen“.

Darüber hinaus hat das BF/M nun endlich einen funktionierenden E-Mail-Verteiler, in den Sie sich gerne online eintragen können. Sollte es hierbei Probleme geben, reicht auch ein E-Mail oder ein kurzer Anruf. Der Verteiler informiert beispielsweise über Veranstaltungen oder aktuelle Entwicklungen in der Projektstätigkeit des BF/M. Über die Kombination von Verteiler und Homepage werden wir zukünftig aber auch weitergehende Informationen, etwa zu Möglichkeiten öffentlicher Förderung von Projektvorhaben u. ä. verteilen.

**Aktuelles****Zum Verhältnis zwischen dem BF/M und seinen Mitgliedern**

Mittlerweile 25 Jahre ist es her, dass an der damals noch jungen Universität Bayreuth die Idee eines Instituts mit dem Fokus auf kleinen und mittelgroßen Unternehmen umgesetzt wurde. Mit Hilfe dieser Einrichtung und durch die Verknüpfung der Kompetenzen mehrerer betriebswirtschaftlicher Professoren sollte der mittelständischen Wirtschaft in Oberfranken ein breiter Zugang zu universitären Forschungsressourcen bereitgestellt werden. Seit dieser Zeit hat das BF/M inhaltlich wie personell viele Änderungen durchlaufen. Doch eines ist über die Jahre gleich geblieben: Das BF/M versteht sich nicht als Elfenbeinturm der abstrakten Wissenschaft, es will nicht „über“ den Mittelstand forschen. Vielmehr sieht es seine Daseinsberechtigung in der Funktion eines Dienstleisters insbesondere für seine Mitglieder, es will „für“ bzw. „mit“ dem Mittelstand forschen. Im Umkehrschluss ergibt sich hieraus für die Mitglieder des BF/M die Möglichkeit und auch Aufgabe, „ihr“ BF/M aktiv mitzugestalten.

Aus Sicht des BF/M stellt es sich dabei als besondere Herausforderung dar, den Informations- und Forschungsbedarf unserer Mitgliedsbetriebe zu identifizieren. Als zu zurückhaltend dem Institut gegenüber werden die Mittelständler oft wahrgenommen, und wir können nur konstatieren, dass uns tiefere Einblicke in die Unternehmen fehlen. Dieser Zustand kann auf Dauer nicht als voll befriedigend bezeichnet werden. Denn unmittelbare Folge ist, dass der größere Teil der Themen, sei es für Forschungsprojekte oder für diverse Veranstaltungen, nicht aus dem Kreise der Mitglieder an uns herangetragen wird. Vielmehr stammen

die Inhalte aus Diskussionen innerhalb des BF/M und innerhalb der Lehrstühle oder gehen auf staatliche Aufträge zurück. Das, was wir uns auf die Fahne geschrieben haben, nämlich den Forschungsbedarf des Mittelstands zu decken, können wir aber nur durch die Mitwirkung eben dieses Mittelstands wirklich erreichen.

Inhaltlich maßgeblich gestaltend sind folglich nur mittelbar diejenigen, für die das BF/M forschen und umsetzen will. Dabei würden wir als BF/M unseren Mitgliedern gerne öfter mit Rat und Tat zur Seite stehen, und dies muss auch nicht nur im Rahmen diverser umfangreicher und äußerst aufwendiger Projekte erfolgen. Gerne widmen wir uns auch „überschaubareren“ Problemstellungen und haben auch hierfür sicherlich ein geeignetes Instrumentarium parat. So können einfache Analysen und Recherchen spontan durch die Mitarbeiter des BF/M vorgenommen werden, umfangreichere Problemstellungen wurden in der Vergangenheit oft auch durch die Vergabe als Diplomarbeiten oder Seminararbeiten an Studenten der Universität unter intensiver Betreuung durch Mitarbeiter des BF/M erfolgreich bearbeitet.

Als BF/M sehen wir uns mit dem Problem konfrontiert, dass die Gründe für die Zurückhaltung unseres „Forschungsobjekts“ oft nicht direkt einsichtig sind. Sind wir vielleicht manchmal zu viel Universität, zu fern der Praxis? Gibt es Kontaktbarrieren, die wir nicht erkennen, vielleicht sogar nicht einmal selbst aufgebaut haben? Haben wir es nicht geschafft, gegenüber unseren Mitgliedern unser Kompetenzprofil klar darzustellen?

Vorschläge für die inhaltliche Gestaltung der Tätigkeit des BF/M müssen beileibe nicht auf höchstem Niveau und bis ins letzte Detail ausformuliert vorgebracht werden. Hierfür ist immer noch das persönliche Gespräch am besten geeignet, und in diesem Sinne stehen das BF/M und seine Mitarbeiter jederzeit bereit.

Das BF/M hat sich immer als Transferinstitut gesehen. Dieser Transfer muss nach unserer Auffassung auch dadurch zustande kommen, dass wir unseren Mitglie-

dern kompakte Informationen im Rahmen diverser Veranstaltungen anbieten. In der Vergangenheit haben wir daher regelmäßig Vortragsreihen, Arbeitskreise und Fachtagungen zu – aus unserer Sicht – aktuellen und für den Mittelstand relevanten Themenstellungen durchgeführt. Der Erfolg, gemessen an der Zahl der Teilnehmer, war hierbei schwankend. Die Problematik stellt sich für das BF/M ähnlich dar wie in den vorigen Absätzen beschrieben: Vielleicht überschätzen wir beim Blick aus unserem „Elfenbeinturm“ die Rele-

vanz mancher Themen für den Mittelstand, vielleicht aber nehmen wir dafür andere wichtige Themen gar nicht wahr. Auch hier sind wir für Anregungen aus dem Kreise der Mitglieder offen und dankbar.

Und somit ergeht der Appell an Sie, unsere Mitgliedsbetriebe: Nehmen Sie die Gelegenheit wahr, auch in Zukunft Ihre Vorstellungen und Wünsche einzubringen und somit zur Gestaltung des Instituts beizutragen. (WO)

## Vorankündigungen

Fachtagung

### "Virtuelle Kooperationsnetzwerke und Integrierte Bauleistungslogistik im Handwerk"

Mit dem Projekt „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und Integrierte Bauleistungslogistik im Handwerk“ (VIKOP/BAULOG) endet zum 31. März 2005 eines der größten Vorhaben des BF/M in der gesamten Institutsgeschichte. Aus diesem Anlass präsentiert das BF/M in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer für Oberfranken und dem Kompetenzzentrum Bau Oberfranken am **24. Februar 2005** Erfahrungen, Erkenntnisse und Entwicklungen aus der dreijährigen Projektarbeit. Die Veranstaltung wird ab 10:00 Uhr in den Räumlichkeiten des Kompetenzzentrum Neue Materialien Bayreuth stattfinden und steht unter der Schirmherrschaft von Herrn Staatssekretär Hans Spitzner.

Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen mehrere Vorträge der Projektdurchführenden, die einen repräsentativen Querschnitt der Projektaktivitäten darstellen. Darüber hinaus werden vor dem eigentlichen Veranstaltungsraum die insgesamt elf Pilotprojekte von den jeweils Beteiligten ausführlich vorgestellt.

Hintergrund von VIKOP/BAULOG ist die Wahrnehmung des Bauhandwerks als traditionell tragende Säule der oberfränkischen Wirtschaft, die nicht zuletzt aufgrund der anhaltend schwachen Baukonjunktur in den letzten Jahren mehr als die Hälfte der Arbeitsplätze in der Region verloren hat. Zusätzlich zur starken Konkurrenz durch Unternehmen aus den neuen Bundesländern müssen sich die Betriebe vor Ort auf einen grenzüberschreitenden Wettbewerb im Zuge der EU-Osterweiterung einstellen. Ziel von VIKOP/BAULOG ist und war daher, mit modernen Technologien und Arbeitsmethoden die Produktivität der Betriebe so zu verbessern, dass ihnen ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht. Thematische Schwerpunkte von VIKOP/BAULOG sind die Unterstützung kollaborativer Arbeitstechniken in Planung, Durchführung und Kundenbeziehungsmanagement ebenso wie die aufgrund der ständig wechselnden Einsatzorte besonders anspruchsvolle Informations- und Materiallogistik.

### Workshop Interkulturelle Kompetenz

Für alle, die ihre Kompetenzen im Umgang mit anderen Kulturen besser einschätzen lernen wollen, bietet das Betriebswirtschaftliche Forschungszentrum am **17. und 18. Dezember 2004** (nachmittags) sowie am 22. Januar 2005 (ganztags) ein **Interkulturelles Assessment Center** an. Während der Veranstaltung durchlaufen die Teilnehmer verschiedene Übungen, in denen Situationen im Kontakt mit anderen Kulturen dargestellt werden. Nach der eintägigen Veranstaltung bekommen die Teilnehmer eine individuelle Rückmeldung ihrer Ergebnisse.

Die Veranstaltung richtet sich vor allem an interessierte Personen, die in den nächsten Monaten ins Ausland gehen oder in gemischt kulturellen Gruppen arbeiten möchten.

Für Ihre Anmeldung oder weitere Informationen wenden Sie sich bitte an

Frau Elisabeth Prechtl  
Telefon: 0921 55-7074  
oder per E-Mail:  
elisabeth.prechtl@uni-bayreuth.de



## Phishing – Ein operationelles Risiko für KMU

von

Dipl.-Kfm. Lars Jäger, Universität Bayreuth  
Lehrstuhl BWL I – Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre –

### 1. Problematik

Der „Internet-Hype“ der vergangenen Jahre hat sich zwar abgeschwächt, aber die Zahl der Internet-Nutzer wächst noch immer. Waren es Ende des Jahres 2000 nur rund 32 Prozent der deutschen Bevölkerung über 18 Jahre, die einen Internetzugang besaßen, so ist die Zahl mittlerweile auf rund 58 Prozent (Stand: Nov. 2003) gestiegen.<sup>1</sup> Auch das Online-Banking erfreut sich einer ungebrochenen Beliebtheit, was um die 35 Millionen online geführte Konten belegen.<sup>2</sup>

ten, hohe Transaktionsgeschwindigkeit, zeitlich und räumlich unbeschränkter Zugriff sorgen für die große Beliebtheit bei den Unternehmen. Oft werden die Transaktionen jedoch im klassischen PIN/TAN-Verfahren autorisiert, seltener über das als sicherer geltende HBCI-Verfahren oder gar Signaturkarten. Doch gerade das klassische PIN/TAN-Verfahren wird immer häufiger zum Angriffspunkt von Kriminellen. Diesen Trend belegen insbesondere die in diesem Jahr publik gewordenen Angriffe auf Kunden von Großbanken, Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken.<sup>3</sup> Waren ent-

ihre Angriffe „Phishing“, mit verschiedensten Methoden vor allem an die PIN und TAN von Online-Banking-Nutzern, aber auch an Kreditkartennummern und anderweitige Zugangsdaten zu gelangen, um sie letztendlich zu deren Schaden – in der Regel in Form von Kontoabbuchungen – zu missbrauchen. Dieses Gefahrenpotenzial dürfte bankenseitig schon länger erkannt worden sein, wurde aber bis dato kaum adäquat – sieht man von Hinweisen auf der Homepage und vereinzelt Informationsmails oder -gesprächen ab – gegenüber den Kunden kommuniziert. Die Kunden tragen über die in den Geschäftsbedingungen für das Online-Banking verankerten Sorgfaltspflichten in der Regel das Risiko. In diesem Kontext stellt sich die Frage, welche Gefahren von den Angriffen ausgehen und wie diese insbesondere für KMU einzuschätzen sind. Da die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, die Online-Banking-Angebote der Banken und Sparkassen nutzt, aber noch nicht das PIN/TAN-Verfahren durch innovativere und sichere Verfahren ersetzt hat, soll gerade für diese Gruppe das latente operationelle Risiko aufgezeigt werden.

### 2. Begriff

Der Begriff „Phishing“ ist eine recht junge Wortschöpfung aus dem amerikanischen Sprachraum, die originär auf die Berichterstattung über Hacker-Angriffe auf AOL-User in den USA im Jahre 1996 zurückgeht.<sup>4</sup> Das Kunstwort „Phishing“ steht synonym für „Password-fishing“. Genauer genommen: „The word ‘phishing’ comes from the analogy that Internet scammers are using email lures to ‘fish’ for passwords and financial data from the sea of Internet users.“<sup>5</sup> Unter „Phishing“ wird also die aktive Suche nach Passwörtern (PIN, TAN) und persönlichen Finanzdaten (Kreditkarten-, Kontonummern etc.) im Internet verstanden.

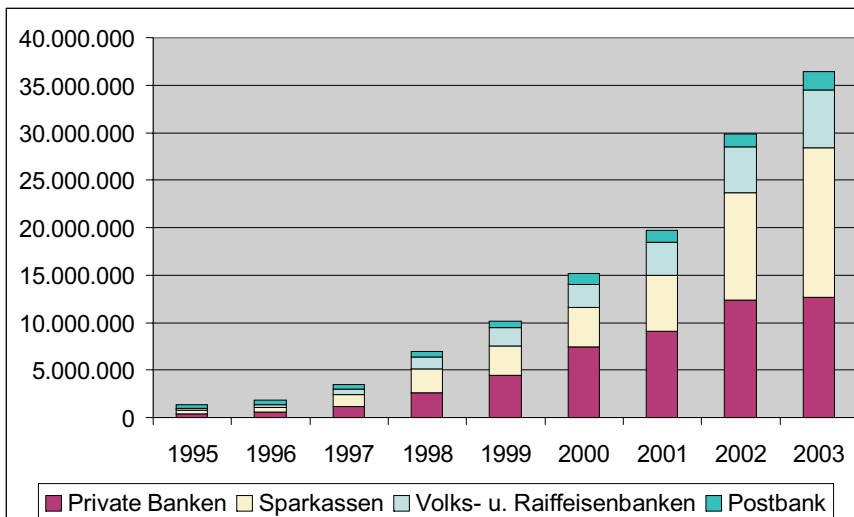


Abbildung 1: Zahl der Online-Konten in Deutschland (1995-2003)

Quelle: Eigene Berechnungen nach Angaben von BdB, BVR, DSGVO und Postbank.

Aber nicht nur Privatkunden, sondern auch eine sehr große Zahl von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nutzen dieses Angebot der Banken und Sparkassen. Insbesondere positive ökonomische Faktoren wie geringe Kos-

sprechende Angriffe bislang vorwiegend auf den anglo-amerikanischen Raum gerichtet, so gelangen immer häufiger auch deutsche Institute ins Visier der „Phisher“ aus aller Welt. Kriminelle, so genannte „Phisher“, versuchen durch

---

### 3. Angriffsverfahren

---

Die „Phisher“ bedienen sich verschiedenster Strategien, um in den Besitz der Passwörter und Transaktionsdaten zu gelangen. Dabei weist das Spektrum recht simple aber auch hoch komplexe Verfahren auf:

#### *Mailing*

Bei dieser Methode – die weit verbreitet ist, wird recht simpel versucht, an PIN und TAN zu gelangen. Der Online-Banking-Kunde wird in einer E-Mail unter einem bestimmten Vorwand aufgefordert, seine geheimen Daten Preis zu geben.

#### *Masquerading*

Dem Online-Banking-Nutzer wird von einem Angreifer ein gefälschter Internetauftritt einer Bank vorgegaukelt. Dabei sind die Internetseiten fast identisch gestaltet – was aufgrund einfacher Speicher- und Kopiermöglichkeiten über die Funktionen der Internet-Browser für die Angreifer kein größeres Problem darstellt – und wirken somit für den „normalen“ Online-Banking-Nutzer wie auch für „Profis“ täuschend „echt“. Zudem wird meist eine der Internetadresse des Kreditinstituts ähnlich lautende Adresse verwendet. Der Kunde wird beispielsweise per E-Mail über den „neu gestalteten“ Internetauftritt informiert und gebeten, ab jetzt diesen für Online-Banking Transaktionen zu nutzen. Besucht der Kunde diese „neue“ Homepage, wird er aufgefordert, seine PIN und TAN auf der Internetseite einzugeben. Nach der Eingabe bricht die Transaktion – zum Beispiel mit einer Fehlermeldung oder ohne Aktion – ab. Die PIN und TAN jedoch sind zu diesem Zeitpunkt meist schon an den „Phisher“ übermittelt.

#### *Spoofing*

Bei diesen Angriffen versucht sich der „Phisher“ hinter einer falschen Adresse zu verstecken (spezielle Form des Masquerading). Es wird vom Angreifer auf verschiedenen Ebenen versucht, die Zuordnung eines Rechners zu einer bestimmten IP-Adresse oder die eines Absenders zu einer bestimmten Mail zu fälschen, um seine wahre Identität zu verbergen. Dabei lassen sich verschiedene Angriffe differenzieren (IP-Spoofing, DNS-Spoofing und Mail-Spoofing).

#### *Trojaner*

Sogenannte „Trojanische Pferde“ – sind Computerprogramme, die Kopien von sich selbst über das Internet verteilen und gezielt nach Daten (z. B. PIN/TAN) auf infizierten Rechnern suchen und diese – sofern sie gespeichert sind – oft unbemerkt an die Internetadressen der „Phisher“ versenden.

#### *Keyboard Logging*

Der Angreifer nutzt für den Angriff ein Spionageprogramm, das sich – zumeist durch unvorsichtige Installation – auf dem Rechner des Online-Banking-Nutzers befindet. Die Daten – also auch PIN und TAN – werden direkt bei der Eingabe durch den Nutzer „mitgeloggt“ und im Anschluss an den „Phisher“ gesendet.

#### *Man-in-the-middle-Attack*

Hierbei schaltet sich der Angreifer in die Kommunikation zwischen Bank- und Kunden-PC ein, leitet einen Teil der Daten durch und übernimmt ab einem bestimmten Zeitpunkt die legitimierte Verbindung, um eine Transaktion des Kunden abzufangen, zu verändern und zu eigenen Zwecken zu verwenden.

#### *Anruf*

Auch per Telefon versuchen „Phisher“, die PIN und TAN zu erhalten.

Sie geben sich dabei meist als Bankmitarbeiter aus und versuchen so, diese Daten unter einem bestimmten Vorwand abzufragen.

Bislang wurden die „Phishing“-Angriffe fast ausschließlich über E-Mails und Masquerading durchgeführt, da die anderen Angriffsmöglichkeiten teils schwierig zu realisieren sind oder aufgrund von bestimmten Sicherheitsvorkehrungen die Erfolgsaussichten der „Phisher“ gegen Null tendieren. Sollten die Versuche via E-Mail nicht oder nicht mehr zum gewünschten „Erfolg“ führen, könnte sich die Situation jedoch rasch ändern und andere Angriffsmöglichkeiten zur Anwendung kommen, die von Sicherheitsexperten schon demonstriert wurden.<sup>6</sup>

---

### 4. Gefährdungspotenzial

---

Die Angriffe per E-Mail waren Anfangs sehr plump und sprachlich eher mangelhaft formuliert, also relativ leicht zu erkennen. Doch inzwischen sind auch die Attacken der „Phisher“ wesentlich aufwendiger gestaltet und dienen vornehmlich dazu die Bankkunden über einen Link auf eine gefälschte Internetseite zu locken. Für einen Großteil der Kunden – also auch KMU – dürften diese E-Mails und vor allem die Seiten kaum mehr von den originalen Bankseiten im Internet zu unterscheiden sein – sind somit also ein ernst zu nehmendes Problem geworden. Aufgrund der gestiegenen Professionalität der Betrüger in der Ausrichtung auf ausgewählte Zielgruppen spricht man auch von einem sogenannten „Social Engineering“<sup>7</sup> (vgl. Abb. 2).

Eine aktuelle Untersuchung des Marktforschungsinstitutes Gartner kommt für die USA zu dem Schluss, dass innerhalb von nur 12 Monaten (Mai 2003 bis Mai 2004) allein in den USA rund 57 Millionen „Phishing-Mails“ versendet wurden.<sup>8</sup> Der verursachte Schaden

wird auf rund 1,2 Milliarden US-Dollar kalkuliert, wobei geschätzte 1,78 Millionen US-Bürger Opfer der Angriffe wurden.<sup>9</sup>

Für Deutschland liegt – soweit heute bekannt – noch keine verlässliche Schadensstatistik oder entsprechende Schätzung hinsichtlich der Folgen von „Phishing“-Angriffen vor. Aber schon die ersten Berichte über „Beinahe-Erfolge“ der „Phisher“ und die dabei genannten Beträge sollten sowohl Banken als auch Kunden auf die Problematik aufmerksam machen. So berichtet das Manager Magazin von zwei Abbuchungen bei Postbank-Kunden in einem Gesamtwert von 21.000 Euro, die durch „Phisher“ veranlasst wurden.<sup>10</sup> Zum Glück für die betroffenen Kunden konnte die Abbuchung aber rechtzeitig gestoppt werden, wodurch ein Schaden vermieden wurde. Aber auch bei den Volks- und Raiffeisenbanken scheint es nach einem Bericht von SpiegelOnline schon rund 40 entsprechende Abbuchungsversuche gegeben zu haben und zwar bis zu einem Betrag von 50.000 Euro.<sup>11</sup> Sollte, wovon leider auszugehen ist, die Zahl der Angriffe weiter in dieser Geschwindigkeit ansteigen, so wird „Phishing“ schon innerhalb kürzester Zeit zu einem Problem werden, mit dem sich jedes Unternehmen, das entsprechende Angebote nutzt, beschäftigen muss.

Es besteht das Risiko – insbesondere auch bei KMU - Opfer eines solchen Angriffs zu werden, was die Liquidität des Unternehmens massiv gefährden könnte. Somit wäre das „Phishing“ als operationelles Risiko der KMU's einzustufen, das im schlimmsten Falle einen Insolvenztatbestand auslösen könnte. Zudem erscheint die Position des Kunden recht problematisch, da die Bank bei der Annah-

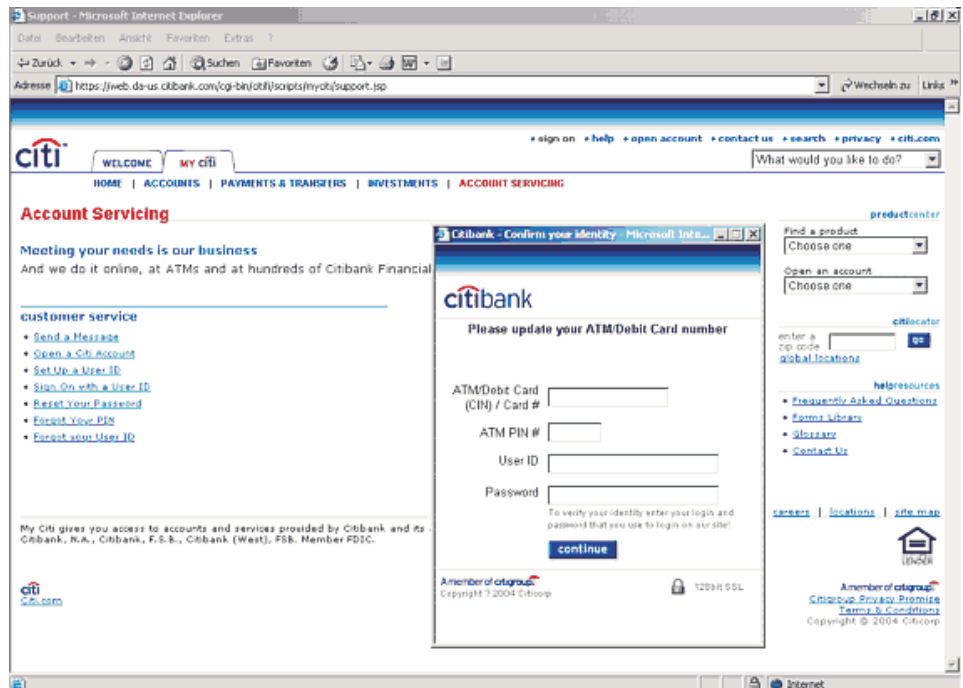


Abbildung 2: Beispiel für „Phishing“-Angriff auf Kunden der Citibank<sup>12</sup>

me der Transaktionen davon ausgeht, dass sich nur der Kunde selbst mit PIN und TAN autorisieren kann. Folglich ist der schwierige Nachweis zu führen, dass nicht der Kunde die Transaktion durchgeführt hat. Zudem ist die Frage zu beantworten, wie die unberechtigten Nutzer in Besitz der PIN und TAN gelangen konnten.<sup>13</sup> In jedem Fall dürfte die Klärung der Schuldfrage im Schadensfall einige Zeit dauern. Aber auch ohne den Eintritt eines Schadensfalls stehen die Unternehmen, die weiterhin auf das PIN/TAN-Verfahren setzen, vor der Aufgabe, einen höchst möglichen Grad an Absicherung gegen das aus den „Phishing“-Angriffen resultierende operationelle Risiko zu erreichen.

## 5. Risikoreduktion im PIN/TAN-Verfahren

Betrachtet man die Möglichkeiten, wie man die Gefahr einer „Phishing“-Angriffe zum Opfer zu fallen drastisch reduzieren kann, so lassen sich recht simple Wege dafür aufzeigen. Diese wären zum Bei-

spiel, grundsätzlich keinen Verlinkungen in E-Mails zu folgen und statt dessen die Internetadresse des Kreditinstitutes selbst einzugeben oder ein bestehendes Lesezeichen zu verwenden. Auch PIN und TAN sollten die Kunden keinesfalls weitergeben, weder per E-Mail noch per Telefon. Die Kommunikation zur Bank sollte ausschließlich nach der Initialisierung einer sicheren Internet-Verbindungen erfolgen.<sup>14</sup> Jedes Mal ist in der Adresszeile des Internet-Browsers zu kontrollieren, ob die Internetadresse der Bank korrekt wiedergegeben ist. Bereits minimale Abweichungen könnten auf eine gefälschte Web-Seite verweisen. PIN und TAN sollten nicht auf dem Computer gespeichert werden, um zu verhindern, dass beispielsweise „Trojanische Pferde“ diese ins Internet versenden. Für KMU ergibt sich hieraus die Notwendigkeit zur Aufklärung und Weiterbildung der verantwortlichen Mitarbeiter, um sie für entsprechende Sicherheitsrisiken zu sensibilisieren und Schadensfälle abzuwenden. Eine Limitierung der betraglichen Verfügungsrechte für Online-Kon-



ten kann zwar das Verlustrisiko reduzieren, verkompliziert und verteuert den Zahlungsverkehr des Unternehmens wahrscheinlich aber nachhaltig. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass die Unternehmen selbst regelmäßig den Limitbetrag überschreitender Beträge autorisieren, was dann auf anderem Wege erfolgen müsste.

---

## 6. Fazit

---

Ungeachtet der gegebenen Gefahr durch „Phishing“ für das Online-Banking in Deutschland ist ein Großteil der Risiken durch umsichtiges Handeln der Mitarbeiter der Unternehmen abwehrbar. Dies gilt insbesondere für die relativ einfach erkennbaren Angriffe per Telefon und E-Mail. Um auf die Gefahr des „Phishings“ hinzuweisen, sollte die Aufklärung der Mitarbeiter in Kooperation mit der entsprechenden Bank oder Sparkasse intensiviert und Möglichkeiten zum Selbstschutz erörtert werden. Das wesentliche Risiko und somit auch eine hohe Sicherheitsverantwortung wird jedoch nach wie vor auf der Seite des Online-Banking-Kunden – also der Unternehmen – liegen. Diese sollten insbesondere vor dem Hintergrund teils schwer erkennbarer Angriffe darüber nachdenken, ob es nicht Zeit ist, den Umstieg auf heute schon existierende sicherere Alternativen zum PIN/TAN-Verfahren vorzunehmen.

---

## Literatur

---

- Anti-Phishing Working Group (2004): Origins of the Word “Phishing”, URL: [http://www.antiphishing.org/word\\_phish.html](http://www.antiphishing.org/word_phish.html), letzter Zugriff: 25.10.2004.
- Bleich, H./Schmidt, J. (2004): Auf Phishzug – Passwort-Diebstahl im Web wird raffinierter, in: c’t – Magazin für Computer, Technik, Nr. 17, 2004, S. 178 - 179.

- Jäger, L. (2004): Phishing-Risiken: besser kommunizieren, in: Bank und Markt, Heft 11, 2004, S. 40 - 43.
- Litan, A. (2004): Phishing Attack Victims Likely Targets for Identity Theft, Gartner FirstTake, 04.05.2004, URL: [http://www4.gartner.com/resources/120800/120804/phishing\\_attack.pdf](http://www4.gartner.com/resources/120800/120804/phishing_attack.pdf), letzter Zugriff: 25.10.2004.
- Marx, A. (2004): Postbank: Betrüger wollen PIN und TAN, in: PC-Welt Nr. 9, 2004, S. 22.
- O.V. (2004 a): Phishing-Attacke: Beinahe um 21.000 Euro erleichtert, Manager-Magazin.de – 26.08.2004, URL: <http://www.manager-magazin.de/ebusiness/artikel/0,2828,315208,00.html>, letzter Zugriff: 25.10.2004.
- O.V. (2004 b): Phishing: Volks- und Raiffeisenbanken im Visier von Online-Betrügern, Spiegel Online – 28.08.2004, URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,315567,00.html>, letzter Zugriff: 25.10.2004.
- Schmidt, H. (2004): Der „Bankraub per E-Mail“ kommt in Mode, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.08.2004, S. 17.
- Virtel, M./Lebert, R. (2004): Netzattacke trifft Deutsche Bank und Postbank, in: Financial Times Deutschland, 23.08.2004, S.18.
- 4) Vgl. Anti-Phishing Working Group (2004).
- 5) Anti-Phishing Working Group (2004).
- 6) Vgl. Jäger (2004).
- 7) Vgl. Bleich/Schmidt (2004), S. 178.
- 8) Vgl. Litan (2004).
- 9) Vgl. Litan (2004).
- 10) Vgl. O.V. (2004 a).
- 11) Vgl. O.V. (2004 b).
- 12) Diese Abbildung soll nur als Beispiel für einen Angriff auf das Online-Banking einer Bank dienen und keinerlei Wertung über die Sicherheit des Online-Angebotes der betroffenen Bank beinhalten. Ferner ist anzumerken, dass nicht alle Unternehmen, auf die ein entsprechender Angriff erfolgte, aufgelistet werden konnten.
- 13) In den letzten Wochen wurden vielfach auch an Unternehmen, bei denen mehrere Mitarbeiter Zugriffsrecht auf die Online-Banking Verbindung haben, Aufforderungen verschickt alle Mitarbeiter zu registrieren, damit individuelle PIN's vergeben werden können, um die Mitarbeiter und die durch sie autorisierten Transaktionen eindeutig zu bestimmen.
- 14) Eine gesicherte Verbindung, bei der weder Daten mitgelesen noch verändert werden können, lässt sich normalerweise an einem Schloss-Symbol in der Statusleiste des Browsers erkennen. In letzter Zeit wird von „Phishern“ jedoch auch dieses Symbol über ein weiteres Browserfenster eingeblendet, um den Kunden eine gesicherte Verbindung vorzuspiegeln.

---

## Endnoten

---

- 1) Angaben des Bundesverband deutscher Banken (BdB).
- 2) Eigene Berechnungen nach Angaben von BdB, BVR, DSGVO und Postbank.
- 3) Vgl. Bleich/Schmidt (2004), S. 178 f., Marx (2004), S. 22, Schmidt (2004), S. 17, Virtel/Lebert (2004), S. 18.



## Corporate Governance für Familienunternehmen - Eine Lösung für die Probleme des Mittelstandes?

von

Dipl.-Kfm. Michael Liller, BF/M-Bayreuth

In den vergangenen Jahren sind immer wieder Themen mit großer Relevanz für den Mittelstand in das Zentrum der öffentlichen Diskussion gerückt. Das wahrscheinlich am heißesten in der Öffentlichkeit diskutierte Thema ist Basel II und die Auswirkungen auf die Kreditvergabe der Banken an den deutschen Mittelstand. Aber auch für Kapitalgesellschaften sind weit reichende Gesetzesentwürfe und Empfehlungen verabschiedet worden, die erhöhte Anforderungen an Transparenz und Publizität erfordern. Eine dieser Empfehlungen ist der „Deutsche Corporate Governance Kodex für Kapitalgesellschaften“ der im Wesentlichen das Zusammenwirken der verschiedenen Organe von Kapitalgesellschaften regeln und die unterstellte Selbstbedienungsmentalität der Manager einschränken soll. Aufbauend auf diesen Kodex haben INTES und die WELT AM SONNTAG am 12. September 2004 der Öffentlichkeit einen „Governance Kodex für Familienunternehmen“ vorgestellt. Im Wesentlichen zielt dieser Kodex auf die Regelung der Beziehung zwischen Unternehmen und Unternehmer ab und möchte damit dem Unternehmen und dessen Partnern einen verlässlichen Rahmen für die Beurteilung und Gestaltung ihrer Unternehmensverfassung geben.

Ziel dieses Beitrages ist es den Corporate Governance Kodex in Auszügen darzustellen und zentrale Punkte zu diskutieren. Hierzu zählen insbesondere die Aufgabenverteilung und Qualifikation

des Managements (Unternehmensführung), die Kontrolle des Unternehmens, die Mitwirkungsrechte der Gesellschafter, die Rechnungslegung und Gewinnverwendung. Als wesentliche Punkte stellt der Kodex die Forderung nach einem Bekenntnis zu verantwortungsvollen Unternehmertum und Transparenzanforderungen an das Unternehmen auf. Diese Transparenzanforderungen sind zumindest für Kapitalgesellschaften nicht neu. In jüngerer Zeit lassen sich klare Veränderungen an die Transparenzanforderungen, auch durch die Gesetzgebung vorangetrieben, erkennen. Seit 1998 sind in diesem Bereich verschiedene Gesetze wie das Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz (KapAEG)<sup>1</sup>, das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)<sup>2</sup> und das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG)<sup>3</sup>, auf den Weg gebracht worden. Zwar haben alle diese Gesetze nicht direkt Gültigkeit für Familienunternehmen, werden aber eine Abstrahlungswirkung auf diese entwickeln, da Kapitalgeber wie auch die Führungs- und Kontrollorgane jederzeit die Möglichkeit haben wollen, die Finanz- und Ertragslage des Unternehmens beurteilen zu können.

Der Kodex gibt somit Unternehmern einen wichtigen Leitfaden vor, um sich systematisch mit den verschiedenen Punkten auseinanderzusetzen und Lösungsmöglichkeiten zu finden bevor Spannungen entstehen. Denn oft ist es bei familiengeführten Unterneh-

men nicht die wirtschaftliche Situation, die dazu führt, dass unternehmensinterne Probleme auftreten, sondern vielmehr Streitigkeiten in der Familie. Beispiele wie Tchibo sind bereits durch verschiedenste Presseberichte bekannt geworden.

### Familienunternehmen als Adressaten des Kodex

Familienunternehmen lassen sich von Kapitalgesellschaften zunächst anhand verschiedener quantitativer Merkmale wie etwa der Anzahl der Beschäftigten, dem Jahresumsatz und/oder der Bilanzsumme abgrenzen. Eine Einordnung findet auch anhand qualitativer Merkmalen statt. So ist für ein Familienunternehmen charakteristisch, dass es eine Person, gibt, die mit dem Unternehmen persönlich so eng verbunden ist, dass von einer Identität zwischen Unternehmen und Unternehmer gesprochen werden muss (vgl. Abb. 1).

Mit anderen Worten zeichnen sich Familienunternehmen - von wenigen Ausnahmen abgesehen - durch die Identität von Eigentum und Führung aus. Dies ergibt sich meist schon aus der Rechtsform des Unternehmens und den damit verbunden gesellschaftsrechtlichen Regelungen, die einen persönlich haftenden Gesellschafter fordern. Dieser wird regelmäßig eine Beteiligung an der Geschäftsführung verlangen, da er durch die Verknüpfung seines Privatvermögens und des Gesellschaftsvermögens vom Bestand und Erfolg der Unternehmung abhängig ist.

Gerade diese Verknüpfung sehen die Autoren des Kodex als wesentliche Gefahr, da der erhöhte Abzug von liquiden Mitteln aus dem Unternehmen dessen Fortbestehen gefährdet. Als weitere Gefahrenquelle wird das Familienumfeld identifiziert. Zum einen könne eine unqualifizierte Nachfolge aus dem

Familienkreis, zum anderen aber auch das beharrliche „Nicht-loslassen-wollen“ manches Unternehmers, da „noch genügend Zeit“ sei die Nachfolge zu regeln, dieses Fortbestehen gefährden.

Der Kodex steht somit in erster Linie für eine Selbstbeschränkung der Macht der Gesellschafter, wie es auch im ersten Paragraphen des Kodex ausgearbeitet worden ist: „Jede Unternehmerfamilie sollte bereit sein, den anerkanntesten Interessen des Unternehmens im Kollisionsfall den Vorrang vor den Einzelinteressen der Gesellschafter einzuräumen. Sie sollte letzten Endes auch bereit sein, die Kontrolle über das Unternehmen aufzugeben, wenn die Familie den Willen oder die Fähigkeit zu seiner Führung verliert.“

**Hauptpunkt 1:  
Unternehmensführung**

Das erste zentrale Anliegen des Kodex ist die Qualifikation des Managements. Bereits hier scheitern viele Familienunternehmen, da der Nachwuchs nicht die nötige Qualifikation oder auch persönliche Eignung aufweist. Es heißt im Kodex: „...die fachliche und persönliche Qualifikation sollte maßgeblich sein. Potenzielle Führungskräfte aus der Familie sollten den gleichen Anforderungskriterien und dem gleichen Auswahlverfahren unterliegen wie externe Bewerber.“ Somit sollte die Bestimmung und die Ausbildung eines familieninternen Nachfolgers auf lange Sicht geplant werden. Die für die Branche notwendige Ausbildung und/oder eventuelle Lehrjahre in einem befreundeten Unternehmen stellen dafür eine notwendige Bedingung da. Mehrere Jahre Mitarbeit im familieneigenen Unternehmen sollten der Übernahme von Führungsaufgaben vorangestellt sein, um das eigene Unternehmen richtig kennen zu lernen. Dass gerade die Nachfolgeplanung für Familienunternehmen in den nächsten Jahren von besonderer

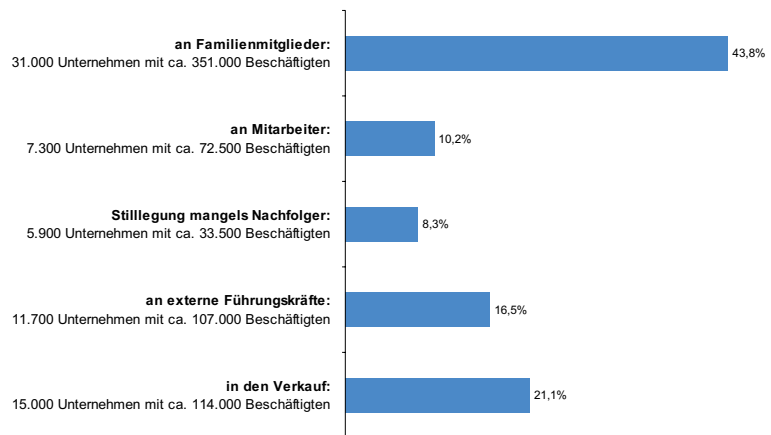


Abb. 1: Nachfolgeplanung

Bedeutung ist, zeigen auch die Zahlen des IfM Bonn für das Jahr 2005.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Ausgestaltung der Mitarbeiterverträge, denn „bei der Ausgestaltung der Anstellungsverträge sollten Mitglieder der Unternehmerfamilie nicht anders behandelt werden als externe Kandidaten“, fordert der Kodex. In den Anstel-

lungsverträgen sollte außerdem eine Altersgrenze für die Geschäftsführung vorgesehen werden, bei der „die Mitglieder der Geschäftsführung unabhängig von ihrem Willen aus ihrem Amt ausscheiden müssen.“ Gerade das Festhalten am eigenen Lebenswerk und oftmals auftretende Altersstarrheit des Unternehmers gefährden das Unternehmen und damit oft auch die Lebensgrundla-

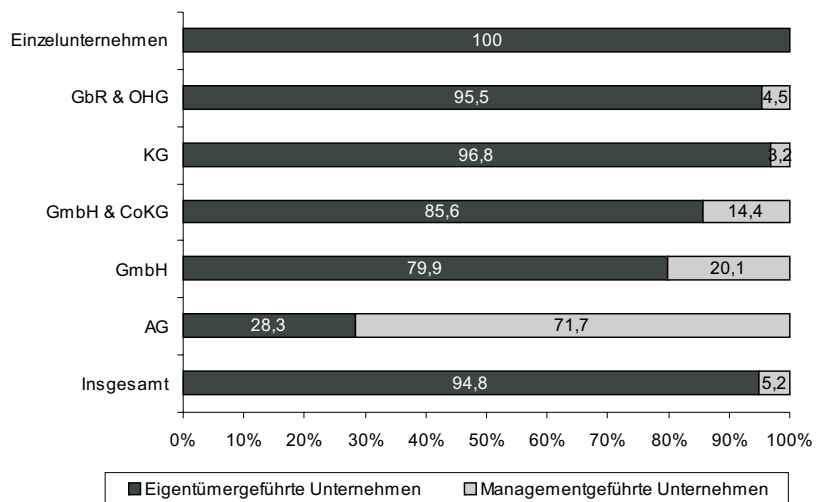


Abb. 2: Eigentümer- vs. Management-geführte Unternehmen  
(Quelle: Wolter, H.-J., Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Heft 1, Wiesbaden)

ge der eigenen Familie unnötig. Zudem stellt das unvorhersehbare Ableben des Eigentümers ein Unternehmen vielfach vor Probleme. Um dem vorzubeugen „sollte ein Notfallplan existieren, der festlegt, was beim vorzeitigen bzw. ungeplanten Eintritt des Nachfolgefalles zu geschehen hat.“ In diesem Notfallplan sollte festgelegt sein, wer interimweise die Geschäftsführung übernimmt, bis ein externer Geschäftsführer gefunden worden ist oder der familieneigene qualifizierte Nachfolger die geforderten Kriterien erfüllt. Als weiteren Hauptpunkt legt der Kodex den Einsatz von strategischen Maßnahmen zur Unternehmensplanung und -kontrolle vor.

---

### **Hauptpunkt 2: Unternehmenskontrolle**

---

Grundsätzlich obliegt die Ausübung der Kontrolle den Eigentümern. Daran möchte der Kodex auch nichts ändern. Er legt Familienunternehmen jedoch nahe, ein Kontrollorgan einzurichten, auch wenn sie gesetzlich dazu nicht verpflichtet sind. Die Größe und Organisation des Kontrollorgans hat sich an der Unternehmensgröße und der Vielfalt der zu bewältigenden Kontrollaufgaben zu orientieren. Neben externen Familienmitgliedern, denen meist die nötige Objektivität bzw. Sachverstand fehlt, wird empfohlen „familienfremden Sachverstand in das Kontrollorgan zu integrieren. Je mehr der Wille oder die Fähigkeit der Familie zur qualifizierten Wahrnehmung der Kontrollfunktion abnimmt, desto mehr sollte sie durch externe Mitglieder im Kontrollgremium ersetzt werden.“

Bei der Auswahl der externen Mitglieder dieses Kontrollorgans ist neben der fachlichen Qualifikation auch darauf zu achten, dass unter den Mitgliedern des Kontrollorgans keine Interessenkonflikte auftreten, beispielsweise durch bestehende Geschäftsbeziehungen zum Unternehmen oder eine

enge freundschaftliche Verbundenheit mit der Eigentümerfamilie. Eine Altersgrenze, wie für die Geschäftsführung, sollte auch hier vorgesehen werden.

Die Aufgaben des Kontrollorgans werden im Kodex wie folgt festgelegt:

- Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer,
- Abschluss, Beendigung und inhaltliche Ausgestaltung ihrer Anstellungsverträge einschließlich aller Vergütungsfragen,
- Entscheidungen über die Geschäftsordnung, die Verteilung der Geschäfte sowie die Ernennung eines Vorsitzenden oder eines Sprechers der Geschäftsführung,
- Vorbereitung oder Beschlussfassung über die Entlastung.

Um sicher zu stellen, dass das Kontrollorgan der ihm übertragenen Verantwortung auch gerecht wird, ist eine angemessene Vergütung zu zahlen. Es wird weiterhin empfohlen, dass die „Mitglieder des Kontrollorgans zumindest im Falle von Vorsatz und grober Fahrlässigkeit haften. Die Beschränkung der Haftung der Höhe nach oder die Abdeckung des Haftungsrisikos durch eine Versicherung sollte zulässig sein, sofern ein angemessener Selbstbehalt vereinbart ist.“

---

### **Hauptpunkt 3: Mitwirkungsrechte**

---

Der Paragraph des Kodex über die Mitwirkungsrechte der Unternehmenseigentümer stellt zu Beginn klar heraus, dass die oberste Entscheidungsinstanz immer bei den Eigentümern liegt. Die Eigentümer sollen der Geschäftsführung klare Werte und Ziele für das Unternehmen hinsichtlich Wachstum-, Rentabilitäts- und Stabilitätserwartungen vorgeben und die Vergütung der Geschäftsführung an der

Erreichung dieser Ziele ausrichten.

Die am weitest reichenden Einschnitte muss der Eigentümer aber bei den Durchsetzungsmöglichkeiten seiner Individualinteressen hinnehmen. Laut dem Kodex gilt grundsätzlich, dass Individualinteressen einzelner Gesellschafter im Unternehmensinteresse liegende Entscheidungen nicht blockieren sollen. Daraus folgt, dass bei eventuell auftretender Patt-Situation eine entsprechende Regelung existiert, um im Unternehmensinteresse eine schnelle Auflösung herbeiführen zu können. Bei Unternehmen mit einer Vielzahl von Eigentümern ist besonders auf Einstimmigkeitsbeschlüsse zu verzichten.

Weiterhin konstatiert der Kodex, dass „das Eigentum am Unternehmen keinen automatischen Anspruch auf Mitarbeit im Unternehmen oder eine bevorzugte Behandlung bei sonstigen Vertragsbeziehungen (Dienstleistungsverträge, Mietverträge o. ä.) zwischen dem Gesellschafter und seinem Unternehmen gewährt.“ Somit sind vertragliche Leistungsbeziehungen auf ein Minimum zu begrenzen bzw. von vornherein auszuschließen.

---

### **Hauptpunkt 4: Rechnungslegung**

---

Als letzten Hauptpunkt widmet sich die Kommission im Kodex der Rechnungslegung und Gewinnverteilung. Es wird empfohlen den Jahresabschluss von einem externen Wirtschaftsprüfer, wobei „die Bestimmung des Abschlussprüfers sowie die Honorarvereinbarung mit ihm [...] den Eigentümern und/oder dem von ihnen eingesetzten Kontrollorgan obliegen“ sollte, durchführen zu lassen. Bis zur Feststellung des Jahresabschlusses sollte den Eigentümern und/oder dem Kontrollorgan genügend Zeit gegeben werden, um diesen zu prüfen.



Auch sollte der Wirtschaftsprüfer auf der Eigentümersammlung über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichten.

Bei familiengeführten Unternehmen mit mehreren Gesellschaftern kann es immer wieder zu Streitigkeiten kommen, wenn es um die Verwendung von Gewinnen geht. Um den Abzug von zuviel Liquidität aus dem Unternehmen entgegen zu wirken und auch die jährlich wiederkehrenden Diskussionen über die Gewinnverwendung einzuschränken, empfiehlt der Kodex eine bestimmte Ausschüttungsquote zu bestimmen, die zudem noch abhängig von bestimmten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen wie beispielsweise der Eigenkapitalquote ist.

Wünschenswert wäre gewesen, die Transparenzanforderung des Kodex auch auf den Bereich der Rechnungslegung auszudehnen. Um dieser Transparenzanforderung gerecht zu werden, können mittelständische Unternehmen dazu übergehen, den Jahresabschluss nach den International Accounting Standard (IAS), der mittlerweile in International Financial Reporting Standards (IFRS) umbenannt worden ist, aufzustellen. Eine Überleitungsrechnung zu dem noch für Familienunternehmen geltenden HGB Abschluss ist von IAS/IFRS heraus möglich.

Der Einfluss der IAS/IFRS wird in absehbarer Zeit über die Gruppe der kapitalmarktorientierten Unternehmen hinausgehen, da sich auf Dauer nicht zwei Rechnungslegungssysteme nebeneinander halten können. Gewichtige Vorteile der IAS/IFRS sind die höhere Transparenz und die Vereinheitlichung des Berichtswesens. Die IAS/IFRS genießen den Ruf, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage realistischer wiederzugeben als das bisher geltende deutsche Handelsrecht. Zwar sind erhebliche IT-Anpassungen nötig, um das

bisherige Berichtswesen umzustellen, aber mit Einführung von Basel II und dem damit gestiegenen Informationsbedarf der Banken bei der Kreditvergabe und den Anforderungen externer Ratingagenturen werden viele mittelständische Unternehmen mittel- bis langfristig nicht daran vorbeikommen, sich mit der Umstellung zu beschäftigen. Die Frage, die sich die Unternehmen hier stellen sollten, darf nicht mehr lauten „Ob“ und „Wozu“ eine Umstellung nötig ist, sondern „Wann“ und „Wie“ die Umstellung geschehen soll.

---

### Fazit

---

Der Corporate Governance Kodex fordert weit reichende Einschnitte bei den Rechten von Eigentümer von Familienunternehmen. Es wird einige Unternehmer geben, welche die Forderungen des Kodex grundsätzlich mit einer ablehnenden Haltung gegenüberstehen. Langfristig wird es aber kaum Unternehmen geben, die diesen grundsätzlichen Fragestellungen ausweichen können. Zum einen liegt dies in der veränderten Situation bei der Beschaffung von Finanzierungsmitteln, ganz gleich ob es sich um Eigen- oder Fremdkapital handelt, oder ob es sich um konkrete Vorgaben von Seiten des Gesetzgebers handelt.

Basel II ist dabei ein wichtiger Punkt bei der Formulierung des Kodex gewesen, aber auch das wirtschaftliche Umfeld der letzten Jahre mit stagnierenden Märkten und wachsenden Wettbewerbsdruck sind wichtige Einflussfaktoren gewesen. Zudem kommt der starke Euro hinzu, der gerade die exportierenden Unternehmen zusätzlich belastet.

Der Kodex gibt den Eigentümern der Familienunternehmen einen Leitfaden zur Hand, an dem sich die Diskussion um die Zukunft des eigenen Unternehmens orientieren kann. Wichtige Punkte sind fa-

milienintern zu diskutieren und mit externen Beratern nachträglich noch einmal zu überprüfen und zu konkretisieren. Der Prozess der Umsetzung der Empfehlungen des Kodex wird bei den Unternehmen eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen, aber es wird der Stabilität und Fortbestand des deutschen Mittelstandes auf keinen Fall schaden.

---

### Endnoten

---

- 1) Das KapAEG ermöglicht es Unternehmen Konzernabschlüsse nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften aufzustellen.
- 2) Das KonTraG fordert die Einführung von Risikofrüherkennungssystemen bei Kapitalgesellschaften.
- 3) Das TransPuG verstärkt noch einmal im Detail den Trend der Gesetzgebung zu mehr Transparenz und Publizität.

Den vollständigen Text des „Corporate Governance Kodex für Familienunternehmen“ können Sie auf der Internetseite des BF/M elektronisch beziehen oder schriftlich anfordern unter:

BF/M-Bayreuth e. V.  
Parsifalstraße 25  
95445 Bayreuth

#### **Autor und Ansprechpartner bei weiteren Fragen:**

Dipl.-Kfm. Michael Liller  
Telefon: 0921 55-7079  
E-Mail:  
michael.liller@bfm-bayreuth.de



## Rückblenden

Arbeitskreis Personal

### “Indien, der schlafende Elefant? Geschäftschancen für den deutschen Mittelstand”

Beim diesjährigen Herbstarbeitskreis “Personal” trug Herr Jürgen Weilandt, Außenhandelsberater der Industrie- und Handelskammern, über das Land Indien vor. In seinem Vortrag zeigte der Referent “Chancen und Risiken für mittelständische Unternehmen” in Indien auf. Dabei ging er auch auf die Alltags- und Geschäftskultur in Indien ein. Indien - der schlafende Riese, der über die zweitgrößte Devisenreserve verfügt, der Entwicklungshilfeverträge gekündigt hat und die drittgrößte Raumfahrnation darstellt, wird für immer mehr europäische Unternehmen attraktiv. Das Land verfügt über ein hohes Wachstum und wird - so der Referent - im Jahr 2020 die drittgrößte Wirtschaftsmacht der Welt darstellen. Für KMU's ergeben sich insbesondere in der Bauindustrie - wie im Straßenbau, dem Ausbau der Infrastruktur - große Chancen. Auch die große Nachfrage nach Automobilen jeglicher Marke sowie nach erneuerbaren Energien und dem Ausbau der Wasserversorgung eröffnet KMU's neue Möglichkeiten. Zusätzlich sieht Weilandt in der Medizintechnik und im Gesundheitswesen sowie in der Biotechnologie und in der Nahrungsmittelindustrie einen enormen Nachholbedarf des Landes.

Bevor sich jedoch KMU's für die Ausweitung ihrer Geschäftsakti-

vitäten nach Indien entscheiden, sollten sie sich Unterschiede zwischen Deutschland und Indien vor Augen führen und genau über die Geschäftskultur informieren. Während in Deutschland ein sehr sachorientierter Kommunikationsstil gepflegt wird, bauen Inder in Geschäftsverhandlungen zunächst Vertrauen auf. Auch das Zeitverständnis ist anders, Termine werden als nicht verbindlich gesehen. Selbst die Bedeutung des Wortes “ja” wird andersartig ver-



standen - es bedeutet nicht wie im Deutschen ein klares “ja”, sondern ein “vielleicht”. Zusätzlich ist es sehr wichtig, das Gesicht des jeweiligen Gesprächspartners zu wahren. Auch wenn indische Gesprächspartner sehr oft zusichern, es gäbe kein Problem (“no problem”), sieht der Referent Risiken in einer vorschnellen Aktivität in Indien. Gerade durch die fehlende Marktkennntnis und wenig Erfahrung bei der Partnersuche und

-auswahl kann es passieren, dass die angestrebte Kooperation nicht funktioniert. Weilandt schätzt, dass etwa 3/4 der deutsch-indischen Kooperationen schief laufen, weil der deutsche Partner schlecht vorbereitet ist. So empfiehlt er, gezielte Marktrecherchen durchzuführen, sich über das Arbeitsrecht, Gewerkschaften und Behörden ausreichend zu informieren. Zusätzliche Unterstützung bieten die deutsch-indische Handelskammer oder die Initiative “Mittelstand goes to India”.

In seinem Resümee kommt Weilandt zu dem Schluss, Indien sei zwar ein Elefant, aber keineswegs ein schlafender. Das Land kann bereits auf 50 Jahre Demokratie und eine Liberalisierungspolitik zurückblicken und hat in den letzten Jahren eine sehr positive Entwicklung genommen. Indien verfügt über eine stabile Währung und künftig wird ein enormer Aufschwung erwartet. Was “schlafen” betrifft, habe der Referent eher den Eindruck, es seien die deutschen Unternehmen, die schlafen und andere Länder als Indien bevorzugen. Auch europäische Länder - wie Italien oder die Schweiz - sind in Indien bereits stärker vertreten. Der Referent empfiehlt deutschen KMU's, die Chancen in Indien zu nutzen und nicht zu verschlafen. (EP)

## Ludwig-Erhard-Professur an renommierten britischen Wissenschaftler verliehen

Im Rahmen der Verleihung der diesjährigen Ludwig-Erhard-Stiftungsprofessur gelang es der Universität Bayreuth erneut, einen renommierten ausländischen Wissenschaftler für einen Lehr- und Forschungsaufenthalt nach Bayreuth einzuladen. Die Stiftung „Internationale Unternehmensführung“ ist im Jahre 1996 aus einer Spendenaktion der oberfränkischen Wirtschaft zur Unterstützung des international ausgerichteten Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth hervorgegangen. Für das Wintersemester 2004/2005 wurde die Ludwig-Erhard-Professur an den britischen Rechnungslegungsexperten Herrn Professor Robert A. Bryer verliehen.

Professor Bryer ist Lehrstuhlinhaber für „Accounting“ und Vorsitzender des Fachbereichs „Accounting & Finance“ der Warwick Business School an der University of Warwick in Coventry, Großbritannien – einer langjährigen Partnerhochschule der Universität Bayreuth. Seine wissenschaftlichen Interessen gelten insbesondere der historisch-kritischen Analyse des angelsächsischen Bilanzrechts und der Untersuchung grundlegender und aktueller Streitfragen in der internationalen Rechnungslegung. Zu diesen Themengebieten liegen umfangreiche Veröffentlichungen von Herrn Bryer in international hochanerkannten Fachzeitschriften vor.

Die Verleihung der Stiftungsprofessur an Herrn Professor Bryer fand am 28. Oktober 2004 im Hörsaal 21 des Gebäudes RW im Rahmen einer feierlichen Übergabe statt.

Nach der Begrüßung der zahlreichen Gäste durch den Präsidenten der Universität Bayreuth, Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Helmut Ruppert, wurde die Ludwig-Erhard-Professur durch den Vorsitzenden des Stiftungsvorstandes, Herrn Prof. Dr. Herbert Woratschek, und den Dekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth, Herrn Prof. Dr. Gerhard Dannecker, an Herrn Bryer verliehen. Im Rahmen der anschließenden Laudatio würdigte Herr Prof. Dr. Jochen Sigloch, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre II – Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung, und Mitinitiator der Preisverleihung – die beeindruckenden Forschungsleistungen von Herrn Bryer zu aktuellen Streitfragen in der internationalen Rechnungslegung sowie zur historischen Analyse des angelsächsischen Bilanzrechts.

Darüber hinaus lobte Herr Sigloch die ausgezeichnete Zusammenarbeit mit Herrn Bryer, mit dem der Lehrstuhl BWL II bereits in den vergangenen Jahren zwei Gemeinschaftsseminare zu Grundfragen der internationalen Rechnungslegung durchgeführt hatte.

In seinem nachfolgenden Festvortrag mit dem Titel „Mirror, mirror, on the wall, which is the fairest value of all?“ (With apologies to Jacob and Wilhelm Grimm): Fair values in global accounting – ideal way or wrong track?“ gelang es Herrn Professor Bryer, den Zuhörern die Vorzüge und Nachteile einer Bilanzierung zu Zeitwerten („Fair Values“) auch oberhalb historischer Kosten zu verdeutlichen und eine kritische Position gegenüber den progressiven Ansichten des internationalen Standard-Setters IASB einzunehmen. Abschließend ermutigte Herr Bryer Deutschland, das insbesondere mit dem Realisationsprinzip auf eine lange Tradition etablierter Bilanzierungsprinzipien zurückblicken könne, eine führende Rolle im internationalen Standardisierungsprozess einzunehmen.



*Prof. Dannecker, Prof. Ruppert, Prof. Bryer und Prof. Woratschek (v. l. n. r.) bei der Übergabe der Ernennungsurkunde*

Der mit der Ludwig-Erhard-Stiftungsprofessur verbundene Lehrauftrag umfasste neben einem weiteren Gemeinschaftsseminar mit dem Lehrstuhl BWL II eine einwöchige Blockveranstaltung zum Thema „Issues in Global Accounting“, bei der teilnehmende Studentinnen und Studenten aller Spezialisierungsrichtungen im Fach BWL die Gelegenheit hatten, sich intensiv mit Grundfragen und ausgewählten Streitfeldern der internationalen Rechnungslegung auseinander zu setzen.

Die Teilnehmer der Blockveranstaltung können nach dem erfolgreichen Bestehen einer Klausur Anfang Dezember einen Schein im

Rahmen des Zertifikats „Internationales Management“ an der Universität Bayreuth erwerben. Nach der Blockveranstaltung äußerten sich die teilnehmenden Studentinnen und Studenten ausgesprochen positiv über die Veranstaltung und den einprägsamen und verständlichen Vortragsstil von Herrn Bryer, der es geschafft habe, auch komplexe Sachverhalte anschaulich zu erläutern. So stellte ein Student fest: „Es war eine tolle Erfahrung, hier an der Universität Bayreuth eine Vorlesung zu so aktuellen Themengebieten auf Englisch hören zu können. Ich würde mir wünschen, dass wir weitere Veranstaltungen dieser Art hätten.“

Professor Bryer zeigte sich ebenfalls sehr begeistert und hob insbesondere die sehr guten Englischkenntnisse sowie das fundierte Fachwissen der teilnehmenden Studentinnen und Studenten der Universität Bayreuth hervor.

Für die Zukunft planen Prof. Sigloch und seine Mitarbeiter deshalb weitere Gemeinschaftsseminare und –veranstaltungen, um die hervorragende Zusammenarbeit zu vertiefen. (Ingo Schmidt\*)

\* Dipl.-Kfm. Ingo Schmidt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung (Prof. Dr. Jochen Sigloch)



## KUNSTSTOFFE FÜR DIE PRAXIS: Moderne Werkstofftechnologien für die kunststoffverarbeitende Industrie



Am 16. und 17. November 2004 veranstaltete der Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. zusammen mit dem Kompetenzzentrum Neue Materialien die Fachtagung „Kunststoffe für die Praxis: Moderne Werkstofftechnologien für die kunststoffverarbeitende Industrie“ in den Räumen der Neuen Materialien Bayreuth GmbH. Der Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. ging aus einem BF/M-Projekt hervor, das in diesem Jahr abgeschlossen wurde.

Namhafte, international renommierte Experten aus Forschung und der industriellen Praxis stellten moderne Verarbeitungsverfahren, deren Innovationspotenziale und die damit verbundenen Perspektiven vor. Fachleute aus innovativen Unternehmen gaben einen Überblick über die zukünftigen Anforderungen des Marktes. So referierte Volker Richter, der Leiter der Abteilung Vorentwicklung und Technologieprojekte der BMW AG in München, über „Kunststoffe im Automobilbau – Anforderungen an das 21. Jahrhundert“. Herr Richter stellte in seinem Vortrag die

Erwartungen der Automobilfirmen an die moderne Werkstofftechnologie vor.

Der Regierungspräsident von Oberfranken, Herr Hans Angerer, eröffnete die Veranstaltung vor rund 100 Teilnehmern aus ganz Deutschland. Er betonte in seiner Rede, dass sich beide Veranstalter – sowohl Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. als auch das Kompetenzzentrum Neue Materialien – der Aufgabe verschrieben haben, die Unternehmen der Region im Hinblick auf neue Technologien, insbesondere im Bereich der Werkstofftechnik zu unterstützen, den Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen zu fördern und damit den zügigen Technologietransfer von Forschungsergebnissen in die industrielle Praxis der Region zu begünstigen. Das Kunststoff-Netzwerk Franken habe sich mit seinen inzwischen 30 Mitgliedsfirmen das Ziel gesetzt, den Wissensstand auf dem Gebiet

der Kunststoffe, ihrer Verarbeitung und Anwendung zu verbreiten und die Forschung und Entwicklung auf diesem Gebiet sowie die vorwettbewerbliche Zusammenarbeit der Mitglieder zu unterstützen. Die Ziele beider Einrichtungen ergänzen sich in idealer Weise und



Regierungspräsident Hans Angerer eröffnete die Fachtagung



die gemeinsame Veranstaltung „Kunststoffe für die Praxis“ sei ein logisches und konsequentes Ergebnis aus dieser gemeinsamen Zielsetzung.

Den ersten Fachvortrag der Tagung hielt **Prof. Dr. Ernst Schmachtenberg** vom Institut für Kunststoffverarbeitung der RWTH, Aachen. Prof. Schmachtenberg gilt als einer der führenden Experten für Kunststoffe in Deutschland. In seinem Vortrag „Produktinnovation durch die Entwicklung von Spritzgieß-Sonderverfahren“ gab er einen anschaulichen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten der modernen Spritzgießtechnik und erläuterte diese ausführlich.

Im weiteren Verlauf der Tagung wurden folgende Themengebiete vorgestellt:

- Physikalisches Schaumspritzgießen
- Folienhinterspritzen
- Multifunktionale Werkstoffe
- Thermoplastische Strukturbau-  
teile
- Emissionsminderung

Am zweiten Tag bildete das Thema „**Spritzgieß-Compoundieren**“ einen Tagungsschwerpunkt. Mit dieser neuen Technologie, die auch bei den Neuen Materialien Bayreuth zur Anwendung kommt, ist es möglich, in einem so genannten „In-Mould-Compounding“ während des Spritzgießvorgangs die Materialeigenschaften durch Zugabe geeigneter Füllstoffe zu verändern. In der Regel handelt es sich hierbei um die Zugabe von Glasfasern, die die Schlagzähigkeit und Widerstandsfähigkeit der Endprodukte stark beeinflussen. Es ist aber auch möglich, z. B. Glaskugeln oder organische Füllstoffe zu verarbeiten. Die Flexibilität des Kunststoff-Spritzgießens erreicht mit dieser Technologie neue Dimensionen.

Am Nachmittag des zweiten Tages gaben Vertreter innovativer Kunststoffanwender und –verarbeiter einen Ausblick auf die zukünftigen Anforderungen und Wünsche des Marktes. **Dr. Heinz Zeininger** von der Siemens AG, **Volker Richter** von der BMW AG, **Thorsten Cywinski** von der VALEO Schalter und Sensoren GmbH sowie **Dr. Peter Michel** von der REHAU AG + Co stellten in ihren Vorträgen dar, welchen Anforderungen Kunststoffe in Zukunft gerecht werden müssen und welche Entwicklungsschritte notwendig sind, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Neben den Vorträgen bot die Veranstaltung ein Forum zum Gedankenaustausch. Es fand eine Ausstellung statt, in der sich Unternehmen der Region den Tagungsteilnehmern präsentierten. Darüber hinaus hatten die Teilnehmer Gelegenheit, sich im Rahmen einer Abendveranstaltung näher kennen zu lernen und untereinander sowie mit den Referenten in Dialog zu treten. Diese Veranstaltung wurde in der Alten Abfüllerei der Maisel Brauerei durchgeführt und erntete von allen Teilnehmern positive Kritiken.

Franken zählt zu der Region mit

der höchsten Industriedichte in Deutschland. Speziell die Kunststoffindustrie stellt in Franken einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar. Die vorhandenen Unternehmensgrößen reichen vom Einmann-Spritzgieß-Unternehmen bis hin zum Weltkonzern. Allein die 30 Unternehmen des Kunststoff-Netzwerks Franken e. V. beschäftigen mehr als 12.000 Mitarbeiter. Die Tagung „Kunststoffe für die Praxis“ stellte die Kunststoffbranche zwei Tage in den Mittelpunkt des Geschehens. Die große Resonanz auf die Veranstaltung sowie das positive Feedback an die Veranstalter haben gezeigt, dass das Interesse an derartigen Veranstaltungen sehr hoch ist. Der Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. und das Kompetenzzentrum Neue Materialien arbeiteten bereits heute daran "Kunststoffe für die Praxis" auch im Jahr 2005 für die Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie als attraktive Veranstaltung anbieten zu können. (Hans Rausch\*)

\* Dipl.-Kfm. Hans Rausch war bis zum 30.04.2004 Projektkoordinator am BF/M. Jetzt ist er Vertriebsleiter bei der Neuen Materialien Bayreuth GmbH und Geschäftsführer des Kunststoff-Netzwerks Franken e. V.



*In den Pausen zwischen den Vorträgen fanden angeregte Gespräche zwischen den Teilnehmern und den ausstellenden Firmen statt*



## 5-Euro-Business retrospektiv



In zehn Wochen mit nur 5 Euro ein Unternehmen gründen – ist das möglich?

Diese Frage stellten sich 16 Studententeams bei der Auftaktveranstaltung des 5-Euro-Business-Wettbewerbs an der Universität Bayreuth im April 2004. Innerhalb dieses kurzen Zeitraums sollte es den engagierten Teams gelingen, eine innovative Geschäftsidee zu finden, diese zu konkretisieren und auf dem Markt anzusiedeln. Wie aber fängt man so ein Unternehmen überhaupt an?

Seminare und Workshops verhalfen uns Jungunternehmern das nötige Know-how zu erlernen. Danach sprangen wir ins kalte Wasser ...

Jetzt musste erst mal eine Idee her. Ein neuartiges Getränk, Nachhilfvermittlung und Schuhe mit wechselbaren Covern waren schließlich die Ideen, die von den einzelnen Teams verwirklicht wurden. Nun wurde die Teamfähigkeit auf die Probe gestellt: ein Firmen- und Produktname musste geschaffen werden. Viele Ideen purzelten den Teilnehmern durch die Köpfe. Am Ende setzten sich – um nur einige zu nennen - folgende Namen durch:

- Promoflexx
- Lim-Ho und
- Match it

Wir vom Team „Match it“ versuchten zunächst eigenhändig Prototypen zu erstellen – mit Messer und Schere machten wir uns ans Werk. Wir motivierten außerdem unsere Väter, ihr handwerkliches Geschick zu beweisen. Nachdem wir uns ausgiebig mit der Materie beschäftigt hatten, beschlossen wir, uns einen Produktionspartner

zu suchen. Unsere Wahl fiel auf Schuhmacher, Orthopäden und Schreiner. Mit „kleinen“ Hindernissen konnte die Produktion gestartet werden und nach 16 Stunden Arbeit hielten wir unser erstes „Snaked Holzschuhpaar“ in den Händen. Die dazugehörigen Cover erstellten wir in Handarbeit.

Nach dieser praxisnahen Phase des Wettbewerbs gingen wir zum theoretischen Teil über und befassten uns mit unserem Geschäftsplan – als pflichtbewusste Studenten stellten wir unseren Businessplan in einer sehr kurzen Nacht vor dem Abgabetermin fertig. Die Endveranstaltung des Wettbe-



Das Team "Promoflex"



Das Team "Lim-Ho"

werbs rückte jetzt immer näher. Eine aussagekräftige fünfminütige Präsentation musste vorbereitet werden – diese zu erstellen war für uns in EDV unbewanderte Studenten eine wahre Herausforderung. Zunächst erstellten wir eine Powerpoint-Präsentation, wobei die Auswahl der Hintergrundmusik unsere Teamfähigkeit mal wieder auf die Probe stellte. Danach drehten wir einen kurzen Werbefilm, welcher letztendlich eine 40sekündige Sequenz aus über einer Stunde Aufnahmematerial darstellte.

Der Präsentationstag stellte sich für uns als nervenaufreibend dar. Nach arbeitsintensiven Stunden, die wir damit verbracht hatten, unseren Messestand aufzubauen versammelten sich alle Teams um 17:00 Uhr im Audimax. Eine Stunde vor Präsentationsbeginn stellten die Studenten ihre Ideen an Messeständen vor und wurden von der fünfköpfigen Jury zu ihrem Business befragt. Um 18:00 Uhr begannen die Teams schließlich mit ihren Präsentationen – die Spannung und Aufregung wurde immer größer ...



*Das Team "Studentenfibel"*

Nicht nur, dass wir noch nie vor einer so großen Menschenmenge gesprochen hatten, sondern auch die Frage, ob alles klappen würde, ließ unsere Anspannung steigen. Nach allen Präsentationen warteten die Teams gespannt auf das Ergebnis der Jury und die Bekanntgabe der Gewinner.

Die letzten arbeitsintensiven Wochen waren für alle Teilnehmer sehr anstrengend aber schließlich konnte jedes Team sehr viel für sich selbst gewinnen.

Im Nachhinein betrachten wir das 5-Euro-Business als einen sehr lehrreichen und auch lustigen Abschnitt unseres Lebens, den zu gehen, wir nur jedem empfehlen würden und bedanken uns auch – im Namen aller Teams - bei allen die uns mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben.



Sarah-Lyn Krauß und Jennifer Reichert vom Team „Match it!“

*Das Team "Match-it!"*





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



Die zu einem festen Bestandteil der Universität Bayreuth gewordene Veranstaltung „Masters-Börse“ hat in diesem Jahr bereits zum 16. Mal interessierte Unternehmen und Studenten zu berufsorientierten Kontaktgesprächen in das AUDIMAX eingeladen. Wie bereits in den vergangenen Jahren wurde die Börse in gewohnter Weise vom PraktikantenService, dem BF/M und der Studentenorganisation MARKET TEAM organisiert und durchgeführt.

In diesem Jahr ist es erneut gelungen, namhafte mittelständische Unternehmen aus der Region und zahlreiche internationale Großunternehmen unter einem Dach zu präsentieren. Die Unternehmen konnten direkt am Campus der Universität ihre Praktikums- und auch Stellenangebote offerieren und nach geeigneten Kandidaten Ausschau halten. Dazu wurden den Unternehmen Studentenprofile und den Studierenden Messebroschüren zur Verfügung gestellt. Die Veranstaltung gab die Gele-



genheit, sich ganz gezielt über studienbegleitende Praktika zu informieren und gleichzeitig den direkten Dialog mit potenziellen Arbeitgebern zu suchen. Gerade durch betriebliche Praktika haben die Studenten die Möglichkeit, ihr während des Studiums angeeignetes theoretisches Wissen in der Praxis zu erproben und effektiv zu erweitern.

Alle wichtigen Informationen über die unterschiedlichen Praktikums- und Jobmöglichkeiten erhielten die Bayreuther Hochschüler an den Info-Ständen der Unternehmen im Foyerbereich des AUDIMAX. Dabei boten sich genügend Möglichkeiten Tipps und Ratschläge von erfahrenen Unternehmensvertretern einzuholen sowie Ideen für praxisorientierte wissenschaftliche Arbeiten zu bekommen.

Weitere Informationen zur Masters-Börse finden Sie unter [www.masters-boerse.de](http://www.masters-boerse.de).

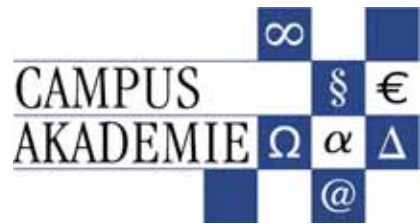
Für persönliche Auskünfte stehen Ihnen das BF/M und der PraktikantenService der Universität gerne zur Verfügung. (Thomas Laurer)

Telefon: 0921 55-2924  
E-Mail: [praktikantenservice@uni-bayreuth.de](mailto:praktikantenservice@uni-bayreuth.de)



Universitätsinstitute stellen sich vor

## CAMPUS AKADEMIE



Die CAMPUS-AKADEMIE an der Universität Bayreuth ist verantwortlich für berufsbezogene Weiterbildung. Nachfolgend wird der Kurs "Zusatzqualifikation Multimediale Kompetenz" vorgestellt sowie eine Rückblende des Weiterbildungsseminars "Finite-Elemente-Analyse" gegeben.

### „Zusatzqualifikation Multimedialkompetenz“

Im Januar 2005 startet die CAMPUS-AKADEMIE der Universität Bayreuth den Kurs „Zusatzqualifikation Multimedialkompetenz“. Bei diesem Kurs handelt es sich um eine Kooperation der Universitäten Bamberg und Bayreuth.

Mitinitiatoren dieses Angebotes sind Prof. Andreas Henrich (Universität Bamberg) und Dr. Alfred Wassermann (Universität Bayreuth). Beide zeichnen sich durch einschlägige Erfahrungen im Bereich Multimedia aus.

Ziel des Kurses ist es, den Teilnehmern Wissen zu vermitteln, wie sie Multimedia-Anwendungen für das World Wide Web konzipieren und umsetzen können.

Für Unternehmen ist Präsenz im Internet mittlerweile unabdingbar. Gerade kleinere und mittelständische Unternehmen mit spezialisierter Produkt- oder Servicepalette können davon profitieren, indem sie kostengünstig überregional und weltweit auf sich aufmerksam machen. Allerdings genügt es nicht, nur statische Firmeninformation zu veröffentlichen. Ein interaktiver Web-Auftritt erleichtert es, Informationen kundenspezifisch und übersichtlich anzubieten.

Viele Unternehmen haben keinen Bedarf an einem eigens dafür ein-

gestellten Spezialisten. Genau hier setzt das Angebot an: Ein Mitarbeiter, der die Zusatzqualifikation Multimediale Kompetenz erwirbt, kann die Konzeption und Pflege von Multimedialeinhaltungen im Internet ergänzend zu seinem Tagesgeschäft betreuen. Er wird in die Lage versetzt, bei der Konzeption zu berücksichtigen, welche Standardsoftware für die Anforderungen bereits auf dem Markt vorhanden ist und mit welchem Aufwand sie angepasst werden kann.

Teilnehmer an dem Weiterbildungsangebot lernen:

- umfassende Webauftritte zu konzipieren und zu gestalten
- Kenntnisse, um ein E-Commerce-System einzuführen
- fertige Systeme auf individuelle Bedürfnisse anzupassen
- Programmierung von individuellen Lösungen

### Finite-Elemente-Analyse

Am 19./20. November hat die CAMPUS-AKADEMIE der Universität Bayreuth ein Weiterbildungsseminar zum Thema **Finite-Elemente-Analyse (FEA)** durchgeführt. Mit Prof. Dr.-Ing. Frank Rieg und Dipl.-Ing. Thomas Meyer konnten Fachleute als Referenten gewonnen werden, die neben zahlreichen wissenschaftlichen Veröffentlichungen auch ein Lehrbuch zu diesem Thema publiziert haben.

Die FEA war von Anfang an zentraler Bestandteil der Ingenieursausbildung an der Universität Bayreuth. Wissenschaftler am Lehrstuhl für Konstruktionslehre und CAD von Prof. Dr.-Ing. Frank Rieg engagieren sich bereits seit Jahren

intensiv für die Weiterentwicklung, Verbreitung und praktischen Anwendung der FEA in der gewerblichen Wirtschaft.

Den Teilnehmern wurde die FEA als wichtiges Simulationswerkzeug im Bereich der Konstruktionsplanung und -entwicklung vorgestellt. Bereits heute ist die FEA eine wichtige Entscheidungshilfe in frühen Phasen der Konstruktion. Kosten und Durchlaufzeiten bei der Produktentwicklung können so optimiert werden. Sie ist damit ein Schlüssel zur Sicherung und zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen.

Anhand der Software Z 88 erhielten die Teilnehmer einen Einblick in die Funktionsweise komplexer FEA-Softwarepakete. Mit praxisnahen Beispielen wurde das theoretische Wissen vertieft und gefestigt. Ein Vergleich mit anderen, kommerziellen FEA-Programmpaketen rundete das zweitägige Seminar ab.

Angesichts des Interesses und der Zufriedenheit der Teilnehmer plant die CAMPUS-AKADEMIE, bereits im kommenden Jahr ein ähnliches Seminar anzubieten. Nähere Informationen sind erhältlich unter:

CAMPUS-AKADEMIE  
Universität Bayreuth

Telefon: 0921 55-7320

E-Mail:  
antje.katzer@uni-bayreuth.de

Internet: [www.campus-akademie.uni-bayreuth.de](http://www.campus-akademie.uni-bayreuth.de)



**Literaturservice**

Buchtitel:

## **Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen - Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement**

**Herausgeber:**

Marhild von Behr, Klaus Semlinger

**Erscheinungsjahr:** 2004**Verlag:** Campus Verlag**Ort:** Frankfurt am Main, New York**Kurzbeschreibung**

Im Mittelpunkt dieses Bandes steht die Situation der vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, die seit den 90er Jahren eigene Auslandsniederlassungen gegründet oder Kooperationen mit internationalen Partnern aufgebaut haben oder solche Schritte noch tun werden. Mit berücksichtigt sind auch die Erfahrungen der „hidden champions“, die schon seit längerem im internationalen Geschäft erfolgreich tätig sind.

Der thematische Akzent des Buches liegt auf den neuen Entwicklungen bei der Arbeitsorganisation und dem Wissensmanagement, die als Antworten auf die Herausforderungen der Internationalisierung zu verstehen sind.

Die Beiträge dieses Bandes greifen strategische und praktische Fragen auf. So werden grundlegende Entwicklungen, Anforderungen und Handlungsoptionen aufgezeigt und damit Orientierungswissen auf dem komplexen Feld der Internationalisierung zur Verfügung gestellt.

**Aufbau des Bandes****Editorial**

» *Klaus Semlinger/  
Marhild v. Behr*

Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen als Wissensproblem

### **Internationalisierung: Strategien und Wandel in den Anforderungen**

» *Marhild v. Behr*

Im Sog der Internationalisierung – Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen

» *Lutz Gerlach/Martin Brussig*

Wenn der Kunde ins Ausland geht – Option einer Globalisierungsstrategie für Zulieferer

### **Wissensmanagement: Strategische und organisatorische Grundfragen**

» *Klaus Semlinger*

Strategische Steuerung von Wissen in internationalen Produktionsnetzwerken

» *Marhild v. Behr*

Länder übergreifender Wissenstransfer und die Rolle der internationalen Grenzgänger

### **Blickpunkt Arbeitskraft: Qualifikation, Rekrutierung, Mitbestimmung**

» *Peter Wordelmann*

Qualifikationsanforderungen und Kompetenzentwicklung im Prozess der Internationalisierung

» *Peter Kranzusch/  
Rosemarie Kay*

Rekrutierungschancen und –probleme kleiner und mittlerer Unternehmen im Auslandsengagement

» *Klaus Schmierl*

Mitbestimmungsdilemmata in internationalisierenden kleinen und mittleren Unternehmen

**Ankündigung:**

Das BF/M wird Anfang des Jahres 2005 im Rahmen von zwei Diplomarbeiten zum Thema "Internationalisierung von mittelständischen Unternehmen" (Internationalisierungsstrategien und Erfolgsfaktoren) eine Befragung bei international tätigen mittelständischen Unternehmen durchführen.

Haben Sie Interesse, an dieser Untersuchung teilzunehmen, dann kontaktieren Sie bitte unsere Mitarbeiterin

**Dipl.-Kffr. Maria Pointner**

Telefon: 0921 55-7073

E-Mail: [maria.pointner@bfm-bayreuth.de](mailto:maria.pointner@bfm-bayreuth.de)

Wir bedanken uns für die gute Zusammenarbeit  
und wünschen Ihnen  
ein gesegnetes Weihnachtsfest  
und ein erfolgreiches  
Neues Jahr

Ihr  -Team