



**Curriculum-Kurzbeschreibung
Dualer Bachelor-Studiengang
„Betriebswirtschaft KMU“**

Inhaltsverzeichnis

1	Fokussierung des Curriculums auf Geschäftsprozesse von KMU	3
2	Aufbau des Curriculums	6
2.1	<i>Grundstruktur</i>	6
2.2	<i>Modulinhalte und -lage im Studienablauf.....</i>	6
3	Kurzbeschreibung der Hauptmodule.....	8
3.1	<i>Unternehmensführung I</i>	8
3.2	<i>Unternehmensführung II</i>	9
3.3	<i>Prozessorganisation.....</i>	10
3.4	<i>Kommunikation</i>	10
3.5	<i>Wirtschaftsenglisch</i>	11
3.6	<i>Personalplanungs- und Personalentwicklungsprozess</i>	12
3.7	<i>Bereitstellung von technischer Infrastruktur.....</i>	12
3.8	<i>Marketing und Auftragsbeschaffung</i>	13
3.9	<i>Materialmanagement und Auftragsbearbeitung.....</i>	14
3.10	<i>Auftragsabrechnung, Rechnungswesen und Steuern</i>	15
3.11	<i>Controlling und Qualitätsmanagement.....</i>	15
3.12	<i>Wahlpflichtmodul Planspiel</i>	16
3.13	<i>Wahlpflichtmodul Businessplan</i>	17
4	Zusammenhang der Module im Studienablauf	17

1 Fokussierung des Curriculums auf Geschäftsprozesse von KMU

Kundenorientierung und Produktivität sind Schlüssel des geschäftlichen Erfolges, aber viele KMU haben Probleme mit diesen Erfolgsfaktoren. Die Ursachen liegen zumeist im fehlenden und unzureichenden Management der Unternehmensprozesse. Die Struktur des Curriculums ist auf ein konsequentes Prozessmanagement ausgerichtet, das die Unternehmens-, Geschäfts- und Arbeitsprozesse berücksichtigt. Es vermittelt den Studierenden die Grundlagen, sich auf Kundenbedürfnisse auszurichten, effizient zu organisieren, zielorientiert zu steuern und ständig zu verbessern, aktiv nach den Kriterien und Regeln des Qualitätsmanagements zu handeln. „Business-Exzellenz“ in Kombination mit handwerklicher Kompetenz entscheidet heute über den wirtschaftlichen Erfolg von Handwerksunternehmen und KMU.

Die Grundlagen des Unternehmensprozess-Managements gehen auf Wegbereiter in den dreißiger Jahren zurück. Anfang der neunziger Jahre wurden die Themen Prozesse und Prozessmanagement sowie Business Process Reengineering in den Unternehmen weiterentwickelt sowie durch das Modell für „Business Excellence“ der European Foundation for Quality Management (EFQM) verbreitet. Der duale Studiengang Betriebswirtschaft KMU stellt eine Weiterentwicklung des Ausbildungsganges Technische/r Betriebswirt/in (TBW) dar, der bereits auf der Struktur des EFQM-Modells basierte. Der TBW-Ausbildungsgang verbindet eine berufliche Erstausbildung mit Zusatzqualifikationen, die in einem BWL-Kompaktstudium (ca. 1.200 Präsenzstunden) erworben werden. Der TBW-Ausbildungsgang wurde mehrfach ausgezeichnet. Die Wirtschaftsunioren Deutschlands prämierten die Qualität der Ausbildung mit zwei „Ausbildungs-Oskars“ (1999 und 2002). Im Jahr 2000 erhielt die TA den „Weiterbildungsinnovationspreis“ des Bundesinstituts für Berufsbildung. Mehr als 400 Absolventen haben diesen Ausbildungsgang, der seit Mitte der achtziger Jahre von der Handwerkskammer Hamburg angeboten wird, erfolgreich mit einer Kammerprüfung abgeschlossen.

Der duale Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft KMU wurde auf der Basis dieses Ansatzes erweitert und nach Maßgabe der Bologna-Kriterien weiterentwickelt. Die Gestaltungsaufgaben in mittelständischen Betrieben fordern von Nachwuchsführungskräften nicht nur ein breites Spektrum an betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und informationstechnischen Kenntnissen, sondern insbesondere auch sozialkommunikative, Methoden- und Handlungskompetenzen. Im Laufe des Studiums werden die Studierenden in kleinen Gruppen und mit Hilfe von Fallstudien und kooperativen Lernformen befähigt, für betriebswirtschaftliche Problemstellungen wissenschaftlich fundierte Analysen und Lösungskonzepte zu entwickeln, die in Führungs- und Leitungsaufgaben von mittelständischen Unternehmen umsetzbar sind, damit sie mit entsprechender Berufserfahrung Führungsverantwortung übernehmen können.

Der Studiengang Betriebswirtschaft KMU ist auf die Besonderheiten und Bedürfnisse von Kleinen und Mittleren Unternehmen ausgerichtet. KMU werden durch quantitative und qualitative Merkmale von Großunternehmen abgegrenzt. Als quantitative Abgrenzungsmerkmale wird hier die Mittelstandsdefinition des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM) herangezogen¹:

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz € / Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Million
mittel	10 bis 499	1 bis 50 Millionen
groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

Tabelle 1: Quantitative Abgrenzungskriterien für KMU nach IFM

Die quantitativen Abgrenzungsmerkmale alleine sind als Richtlinie für die Gestaltung des Studiengangs nicht aussagekräftig genug. Denn es gilt die bereits von WELSH / WITHE treffend ausgedrückte Erkenntnis:

„A Small Business Is Not a Little Big Business“².

Als wesentliche qualitative Merkmale von KMU werden vom IFM bezeichnet:

- die Identität zwischen Unternehmen und Unternehmer, die durch die Einheit von wirtschaftlicher Existenz der Unternehmensleitung und des Unternehmens sowie die Verantwortlichkeit der Führungsperson für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen deutlich wird
- die weitgehende Konzernunabhängigkeit³

Neben diesen Hauptmerkmalen zählt SCHERER weitere qualitative Abgrenzungskriterien für KMU auf:

¹ Vgl. Wallau 2006, S. 13

² Welsh/Withe 1980

³ Vgl. Wallau 2006, S. 13f

Qualitative Abgrenzungskriterien	Merkmal
Führungsbereich	
Strukturelle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionshäufung beim Unternehmer • Entscheidungscentralisierung • Mangelnde Anwendung von Management-Tools (Planung) • Delegation nur beschränkt möglich und erwünscht
Interaktionelle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümer überwiegend auch Unternehmer • Improvisation und Intuition bedeutend • Prägung der Unternehmenskultur durch den Unternehmer • Technische Ausbildung des Unternehmers vorherrschend • Tendenz zum patriarchalischen Führungsstil
Vollzugsbereich	
Forschung und Entwicklung (F&E)	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf marktnahe Entwicklung • Schnelle Vermarktung der Innovationen • Kaum Grundlagenforschung • Begrenztes Budget für F&E
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Arbeitsteilung als in Großunternehmen • Geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge • Langfristige Bindung an bestimmte Basisinnovation • Überwiegender Einsatz von Universalmaschinen • Hohe Flexibilität, Anpassungsfähigkeit an individuelle Kundenwünsche
Absatz	<ul style="list-style-type: none"> • Schwache Ausprägung der absatzpolitischen Instrumente • Kleine Marketingbudgets • Kaum Marketingspezialisten • Abhängigkeit von nachfragestarken Kunden • Differenzierte Kundenstruktur (Einzelfertigung) • Kleine geographische Reichweite • Schmales Marktsegment (Nische)
Versorgungsbereich	
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage relativ kleiner Mengen • Schlechte Einkaufskonditionen
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Schwieriger Zugang zum Kapitalmarkt • Kapital vielfach in Familienbesitz • Tendenz zur Unterkapitalisierung
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Arbeitszufriedenheit • Ausgeprägte persönliche Kontakte • Überwiegend Generalisten (breites Fachwissen) • Hoher Anteil ausgebildeter Fachkräfte • Geringer Anteil an Akademikern

Tabelle 2: Qualitative Kriterien zur Kennzeichnung und Abgrenzung von KMU⁴

Da es in der betriebswirtschaftlichen Theorie nur Ansätze für eine spezielle Betriebswirtschaftslehre gibt und nicht auf ein geschlossenes theoretisches Konzept aufgebaut werden kann, wird die Orientierung an KMU-Problemstellungen durch die Ausgestaltung der einzelnen Module umgesetzt, die aus ihrer jeweiligen Perspektive auch KMU-spezifische Probleme und Lösungsansätze thematisieren.

⁴ Scherer 1996, S. 19

2 Aufbau des Curriculums

2.1 Grundstruktur

Die Modulbildung innerhalb des Curriculums orientiert sich an Geschäftsprozessen. Als Hauptprozesse wurden definiert:

Hauptprozesse
Unternehmensführung (I und II)
Prozessorganisation
Kommunikation (einschließlich Wirtschaftsenglisch)
Personalplanungs- und Personalentwicklungsprozess
Bereitstellung technischer Infrastruktur
Controlling und Qualitätsmanagement
Marketing und Auftragsbeschaffung
Materialmanagement und Auftragsbearbeitung
Auftragsabrechnung, Rechnungswesen und Steuern

Tabelle 3: Themenbereiche des Curriculums

2.2 Modulinhalte und -lage im Studienablauf

Über die vier Studienjahre verteilt werden zu den Hauptprozessen jeweils zwei bis vier Module absolviert:

Module ⁵	1. SJ		2. SJ		3. SJ		4. SJ		Σ	ECTS
	KS	SS	KS	SS	KS	SS	KS	SS		
Wissenschaftliches Arbeiten										
Wissenschaftliches Arbeiten* ⁶	20	10							30	1
Unternehmensführung I										
Rahmenbedingungen des Wirtschaftens I	60	60							120	4
Rahmenbedingungen des Wirtschaftens II			60	90					150	5
Konstitutive Führungsentscheidungen			48	72					120	4
Unternehmensführung II										
Strategische Managementprozesse	60	90							150	5
Investition	24	36							60	2
Finanzierung u. Risikomanagement			60	90					150	5
Prozessorganisation										
Prozessmanagement und Organisationsentwicklung			60	90					150	5
Personalführung und Projektmanagement					48	72			120	4

⁵ Legende: SJ = Studienjahr
 KS = Kontaktstunden (Präsenzveranstaltungen im Studium)
 SS = Selbststudium (Vor- und Nachbereitung der Präsenzveranstaltungen, Literaturstudium, E-Learning-Module, Vorbereitung und Durchführung der Modulprüfungen)

⁶ neues Modul ab 01.10.2007

Module	1. SJ		2. SJ		3. SJ		4. SJ		Σ	ECTS
	KS	SS	KS	SS	KS	SS	KS	SS		
Kommunikation										
Präsentation	24	36							60	2
Gesprächs- und Verhandlungsführung	48	72							120	4
Interkulturelle Kommunikation			24	36					60	2
Wirtschaftsenglisch										
Wirtschaftsenglisch I	36	54							90	3
Wirtschaftsenglisch II			36	54					90	3
Wirtschaftsenglisch III					24	36			60	2
Wirtschaftsenglisch IV							24	36	60	2
Personalplanungs- und Personalentwicklungsprozess										
Personalpolitik und -planung					60	90			150	5
Personalentwicklung u. -controlling							48	72	120	4
Ausbildung der Ausbilder							60	90	150	5
Bereitstellung von technischer Infrastruktur										
Technologie und Facility Management	60	90							150	5
Wissens- und Informationsmanagement	12	18							30	1
EDV und Internet	48	72							120	4
Marketing und Auftragsbeschaffung										
Grundlagen des Marketings			48	72					120	4
Produkt-, Preis- und Vertriebsgestaltung			36	54					90	3
Kommunikations- und Werbegestaltung					48	72			120	4
Aufbau und Pflege der Kundenbeziehung					48	72			120	4
Materialmanagement und Auftragsbearbeitung										
Materialmanagement					48	72			120	4
Auftragsbearbeitung							48	72	120	4
Lagerwirtschaft und Transport							36	54	90	3
Auftragsabrechnung, Rechnungswesen und Steuern										
Buchführung	48	72							120	4
Jahresabschluss und Bilanzierung			48	72					120	4
Kosten-Leistungs-Rechnung					60	90			150	5
Grundlagen des Steuerrechts					36	54			90	3
Controlling und Qualitätsmanagement										
Controlling I - strategisches Controlling							48	72	120	4
Controlling II - operatives Controlling							48	72	120	4
Qualitätsmanagement							48	72	120	4
Summe	420	630	420	630	372	558	360	540	3930	131

Module	1. SJ		2. SJ		3. SJ		4. SJ		Σ	ECTS
	KS	SS	KS	SS	KS	SS	KS	SS		
Wahlpflichtmodule									120	4
Planspiel					48	72				
Businessplan					48	72				
Praxisreflexionen	300		300		300				900	30
Praxisreflexion I	150									5
Praxisreflexion II	150									5
Praxisreflexion III			150							5
Praxisreflexion IV			150							5
Praxisreflexion V					150					5
Praxisreflexion VI					150					5

Art	KS	SS	Gesamtstd.	ECTS
Summe Pflichtmodule	1592	2338	3930	131
Wahlpflichtmodul	48	72	120	4
Zwischensumme	1640	2410	4050	135
Praxis im Betrieb			900	30
Zwischensumme			4950	165
Bachelor-Thesis (9 Wochen)			360	12
Abschluss-Prüfung Vorbereitung			90	3
Gesamtsumme			5400	180

3 Kurzbeschreibung der Hauptmodule

Im Folgenden werden die Inhalte zusammenfassend beschrieben. Eine ausführliche Darstellung der Module hinsichtlich der Inhalte, Lernziele und Literaturempfehlungen ist im Modulhandbuch enthalten.

3.1 Unternehmensführung I

Das Wirtschaften der Betriebe ist eingebunden in einen Ordnungsrahmen der durch die Art des Gesellschafts- bzw. Wirtschaftssystems bestimmt ist. Alle Entscheidungen und Handlungen werden durch diese Rahmenbedingungen maßgeblich beeinflusst. Im Bereich Unternehmensführung I werden die grundlegenden Aspekte des Aufbaus eines Betriebes sowie der Einbettung in seine gesellschaftliche Umwelt und die Volkswirtschaft behandelt. Ausgangspunkt sämtlicher betriebswirtschaftlicher Überlegungen sind Modelle betrieblicher Funktionen und betrieblicher Arbeitsabläufe, die ein Grundverständnis für das betriebliche Zusammenwirken ermöglichen. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen lernen die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Begriffe und die einfachen betrieblichen Zusammenhänge anhand eines betriebswirtschaftlichen Modells kennen. Ausgangspunkt der Beschäftigung mit dem Management der betrieblichen Ressourcen ist die Einführung in Gutenbergs Modell der betrieblichen Produktionsfaktoren. Ziel ist es, zu erkennen, von welchen grundlegenden Bestimmungsfaktoren die Ergiebigkeit der Produktionsfaktoren abhängt und welche fundamentalen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen mit den einzelnen Produktionsfaktoren verbunden sind.

Darüber hinaus werden die für die vertragliche Gestaltung des wirtschaftlichen Handelns grundlegenden rechtlichen Rahmenbedingungen betrachtet. Es werden wichti-

ge Instrumente des Staates behandelt, mit dem dieser in bestimmten Situationen, wie z.B. bei Marktversagen auf das Marktgeschehen Einfluss nehmen kann.

Im Modul „Konstitutive Führungsentscheidungen“ werden Themen wie die Wahl der Rechtsform und des Standorts und das Eingehen von Kooperationen behandelt. Die Wahl der Rechtsform hat weitgehende Konsequenzen für den Einfluss- und Gestaltungsspielraum der Führungskräfte eines Unternehmens. Durch die Rechtsform werden zahlreiche wichtige Faktoren von der Haftung über die Gewinn- und Verlustverteilung, die Finanzierungsmöglichkeiten bis hin zur Steuerbelastung bestimmt. Für KMU haben darüber hinaus die grundlegenden Entscheidungen über die Wahl des Standortes und das Eingehen von Kooperationen ähnlich weitgehende Folgen. Gerade für KMU in Handwerk und Gewerbe ist das Eingehen von Kooperationen häufig essentiell, um insbesondere in Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben, die vielfältige Produkte und Dienstleistungen aus einer Hand nachfragen. Auch die Wahl des Standorts, der sich i.d.R. nicht ohne weiteres verlegen lässt, ist für KMU, die häufig auf regionalen Märkten agieren von großer Bedeutung. Ein besonderer Schwerpunkt liegt bei der Standortplanung nach Porters Diamond-Modell und den Potenzialen der Clusterbildung für KMU.

3.2 Unternehmensführung II

Damit ein Unternehmen sich in einem wechselhaften Umfeld zielsicher bewegen kann, benötigt es eine klare Strategie und Unternehmensziele, die eine Orientierung für die Entwicklung des Unternehmens geben. Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung orientiert sich an der Unternehmensethik und -kultur als individuelles Werte- und Normengefüge des Unternehmens und ist ebenfalls Gegenstand des Themenbereichs Unternehmensführung II. Im Rahmen einer geschäftsprozessorientierten Unternehmung wird vorausgesetzt, dass die Führungskräfte Motoren der ständigen Weiterentwicklung sind. Führungskräfte müssen fachlich und sozial in der Lage sein, eine Vision und Mission für ihr Unternehmen zu erarbeiten sowie Werte für das Unternehmen festzusetzen und diese durch entsprechende Maßnahmen und persönliches Vorbild in die Praxis umzusetzen. In diesem Rahmen wird von den Führungskräften erwartet, dass sie durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung, Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation eintreten, Unternehmensprozesse identifizieren und gestalten, dass sie sich um Kunden, Partner und Vertreter der Gesellschaft bemühen und ihre Mitarbeiter motivieren, unterstützen und ihre Leistungen anerkennen.

Beim Management der Ressourcen im Rahmen der Unternehmensführung kommt den Finanzen eine besondere Bedeutung zu. Die Wahrung des finanziellen Gleichgewichtes und die Sicherstellung der Liquidität sind Voraussetzungen für das Überleben des Unternehmens. Im Rahmen des Moduls Finanzierung werden grundlegende finanzwirtschaftliche Aspekte der Unternehmensführung vor dem Hintergrund der besonderen Bedingungen der Finanzierung von KMU behandelt. Diese kommen insbesondere bei den Möglichkeiten der Beschaffung von Kapital zum Ausdruck. In diesem Bereich haben die so genannten "Basel II"-Vorschriften der Bankenaufsicht zu der Notwendigkeit einer exakteren Bewertung und Berücksichtigung des individuellen Risikos (z.B. bei der Kalkulation des Kreditzinses) geführt, deren Auswirkungen auf KMU betrachtet werden.

Das Modul Investition befasst sich mit der Verwendung von bereitgestelltem Kapital im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses des Betriebes. Besonders für KMU, für die Kapitalbereitstellung häufig mit Schwierigkeiten verbunden ist, ist die sorgfältige operative und strategische Planung von Investitionen ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung.

3.3 Prozessorganisation

Geschäfts- und arbeitsprozessorientierte Unternehmen betrachten das Betriebsgeschehen ganzheitlich als funktionsüberschreitende Verkettung wertschöpfender Aktivitäten. Der Erfolg des Unternehmens hängt wesentlich von der Optimierung der Prozesse hinsichtlich Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität ab. Während die Industrieproduktion stark standardisiert ist, gewinnen viele KMU einen Wettbewerbsvorteil über die individuelle Problemlösung für Kunden. Dies drückt sich in besonders flexiblen Produktions- und Dienstleistungsstrukturen und entsprechenden Leistungsprozessen aus, die bei der Prozessorganisation Berücksichtigung finden müssen. Hieraus ergeben sich besondere Herausforderungen an das Prozessmanagement von KMU. Die organisatorische Struktur des Unternehmens muss auf die Prozesse abgestimmt werden. Sie ist so zu gestalten, dass eine hohe Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse erreicht wird. Aufgrund des beständigen Wandels der Wettbewerbsbedingungen müssen die Prozesse systematisch und kontinuierlich verbessert werden. Die Organisationsentwicklung trägt zur Bewältigung von solchen Veränderungsprozessen bei. Sie hat das Ziel, eine lernende Organisation zu etablieren, in der die Mitarbeiter in der Lage und bereit sind, sich an ständig verändernde Bedingungen anzupassen und ständig an der Verbesserung von Prozessen und Ergebnissen zu arbeiten.

Eine effiziente Personalführung ist die Voraussetzung für den reibungslosen Ablauf der betrieblichen Prozesse. Auch bei der Durchführung von Projekten, spielt die Personalführung durch den Projektleiter eine besondere Rolle. Projekte haben als flexible Organisationsform stark an Bedeutung gewonnen. In KMU-Betrieben, die sich auf kundenindividuelle Lösungen spezialisiert haben, werden größere Aufträge häufig in Form von Projekten abgewickelt. Das Management von Projekten stellt hohe Anforderungen an die Führung des Personals innerhalb von Projektteams. Deshalb wird das Projektmanagement im Rahmen des Moduls Personalführung behandelt.

3.4 Kommunikation

Problemlösungen nicht nur zu entwickeln, sondern auch überzeugend zu kommunizieren, gehört zu den wichtigsten Schlüsselkompetenzen von Führungskräften. Präsentationen sind in jeder Prozessphase gegenüber den beteiligten internen und externen Kunden sowie Kooperationspartnern und Gruppen des öffentlichen Interesses erforderlich. Die hierzu notwendigen Kompetenzen vermittelt das Modul Präsentation.

Das Führen von Gesprächen und Verhandlungen mit einzelnen Personen (Kunden, Mitarbeiter, Kooperationspartner) sowie die Gestaltung von Gruppengesprächen,

gehören zu den wichtigen Aufgaben von Führungskräften, um die Kommunikation im und über den Geschäftsprozess zu initiieren und aufrecht zu erhalten. Im Rahmen des Moduls Gesprächs- und Verhandlungsführung erfahren die Studierenden, dass erfolgreiche Kommunikation neben der individuellen Redefähigkeit der Führungskraft auch von seiner Fähigkeit abhängt, Feedback zu geben, Kritik zu üben und Anerkennung auszusprechen. Im Rahmen von Verhandlungen kommt taktisches Geschick bei der Gesprächsführung hinzu, mit der Zielsetzung eine tragfähige Vereinbarung zu erreichen.

Außerdem ist die im gleichnamigen Modul behandelte „Interkulturelle Kommunikation“ ein wichtiger Aspekt der sozial-kommunikativen Kompetenz von Führungskräften. Die fortschreitende Internationalisierung bringt auch für KMU-Betriebe die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern und Kunden mit sich. Eine interkulturelle Mitarbeiterschaft kann KMU bei der Erschließung neuer Kundenkreise und der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen unterstützen. Gleichwohl ist die Zusammenarbeit mit Ausländern aufgrund von interkulturellen Besonderheiten häufig mit neuen Herausforderungen verbunden.

3.5 Wirtschaftsendlisch

Gute Englisch-Kenntnisse sind Grundvoraussetzung für die Teilnahme am internationalen Geschäftsverkehr. Im Rahmen der Module Wirtschaftsendlisch I-IV werden die folgenden Themenbereiche behandelt:

- You and Your Company
- Business Communication
- Human Resources
- Work Environment
- Strategies
- PR und Marketing
- Business Ethics
- Aspects of International Business
- Finances
- Crisis Management

Den Studierenden soll die Bedeutung von Englisch als internationale Kommunikationssprache nachvollziehbar vermittelt werden; sie werden in die Lage versetzt, in wesentlichen Bereichen ihre eigenen beruflichen Hintergründe und Erfahrungen in der Zielsprache Englisch zu artikulieren. Die Studierenden sollen Sicherheit im mündlichen und schriftlichen Umgang mit und in der Zielsprache erwerben. Hierbei werden sowohl Bereiche aus dem eigenen Arbeitsumfeld als auch übergeordnete Themen aus dem Themenfeld Wirtschaftsendlisch berührt. Außerdem sollen die Studierenden an übergreifende Themen herangeführt werden, die insbesondere für internationale Wirtschaftsbeziehungen von Bedeutung sind. Es werden dabei insbesondere das Erkennen und Planen von Handlungsstrategien und deren Umsetzung in der Zielsprache erlernt und eingeübt. Bei den Studierenden wird bewusst gemacht, welche sprachlichen Mittel sie zur Verfügung haben und sie erhalten eine Anleitung für künftiges Weiterlernen der Zielsprache.

3.6 Personalplanungs- und Personalentwicklungsprozess

In einem geschäfts- und arbeitsprozessorientierten Unternehmen werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren betrachtet. Es wird versucht, ihr Wissen und ihr gesamtes Potenzial zu entwickeln und freizusetzen. Hierfür werden eine Personalpolitik und eine Personalstrategie entwickelt, und es werden organisationsweit Aktivitäten geplant und umgesetzt, um diese zum Erfolg zu führen. Vom richtigen Einsatz der Mitarbeiter hängen in hohem Maße die Effizienz und die Qualität der Leistungserstellung eines Betriebes ab. In vielen KMU stellen die Personalkosten den größten Anteil der Gesamtkosten. Deshalb sind Kenntnisse über Methoden und Instrumente des Personalmanagements unerlässlich. Der Personalmanagementprozess umfasst die Ermittlung des Personalbedarfes, die Anpassung der personellen Kapazitäten, die Einstellung und Eingliederung von Mitarbeitern, die Arbeitszeit- und Arbeitsgestaltung, Entgeltgestaltung, Mitarbeiterbeteiligung sowie Trennung von Mitarbeitern. Dabei werden außerdem wichtige Fragen des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts tangiert, die ebenfalls Gegenstand dieses Moduls sind.

Die ständige Anpassung des Unternehmens an veränderte Wettbewerbsbedingungen erfordert eine kontinuierliche Entwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter. Zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung für eine effiziente Leistungserstellung. Das Personalcontrolling übernimmt die übergreifende Kontrolle und Analyse dieser Faktoren. Aufgabe einer Führungskraft ist es, den Entwicklungs- und Motivationsprozess der Mitarbeiter mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen und auf die Ziele des Unternehmens auszurichten.

Für Kleine und Mittlere Unternehmen ist die Berufsausbildung ein wichtiges Instrument zur Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern. Dabei übernehmen gerade KMU-Betriebe mit der Berufsausbildung auch eine wichtige Aufgabe für die Gesellschaft, in dem sie sich verpflichten, die vorhandenen Fähigkeiten eines ihnen anvertrauten Auszubildenden in optimaler Weise zu fördern. Der Prozess der Planung, Durchführung und Kontrolle dieser pädagogischen Aufgabe als Bestandteil der Persönlichkeitsförderung ist Gegenstand des Moduls „Ausbildung der Ausbilder“.

3.7 Bereitstellung von technischer Infrastruktur

Die Innovationszyklen werden immer kürzer und neue Technologien immer komplexer. Dies wirkt sich zunehmend auf den Wettbewerb aus. Die neuen Technologien mit ihren neuen und globalen Zugängen zu Wissen und ihren weit reichenden Möglichkeiten zur Verarbeitung sowie Aufbereitung von Wissen gewinnen verstärkt Bedeutung in jedem Unternehmen. Wissen ist eine relevante Größe bei der Verbesserung von Geschäftsprozessen. Führungskräfte müssen die damit verbundenen Wissensmanagementprozesse gestalten und steuern können. Dies umfasst neben der Definition von Wissenszielen auch die Identifikation, Erzeugung und Speicherung von Wissen bis hin zur Verteilung und Anwendung von Wissen in der Organisation.

Unter Technologie wird zum einen das anwendungsbezogene Know-how über technische Problemlösungen (Informations- und Kommunikationstechnologie, kurz IuK)

verstanden, auf das auch KMU nicht verzichten können. Zum anderen sind die daraus abgeleiteten, konkreten und anwendungsbezogenen Technologien im Sinne von Verfahren (Maschinentechnologie) von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens, wobei in Dienstleistungsunternehmen vornehmlich die IuK-Technologie eine Rolle spielt.

Kleine und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, insbesondere Handwerksunternehmen, haben bei der Einführung und Umsetzung neuer Technologien und der Anpassung an die umfassenden Anforderungen einer sich wandelnden Technik meist strukturbedingte Schwierigkeiten, weil sie keine Forschungs- und Entwicklungsbereiche (F+E-Bereiche) vorhalten können. Hinzu kommt, dass auch die Beschäftigten häufig nicht über Qualifikationen verfügen und die Arbeitskapazität nicht vorhanden ist, neue Techniken zu erproben. Seit der Einführung computergestützter, flexibler Fertigungssysteme ist aber eine schnelle Reaktion der Betriebe auf Technologieveränderungen gefordert. Hierbei ist das Ressourcenmanagement entscheidend, damit die notwendigen technischen Ressourcen zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität bereitstehen. Die Bereitstellung von IT-Ressourcen nimmt für KMU eine herausragende Stellung ein, denn allein die Anschaffung von moderner Software-Technologie stellt einen großen Kostenblock dar und erfordert entsprechende Systemkenntnisse der Führungskräfte. Mit dem Thema Facility Management werden die Kenntnisse über die Bereitstellung von technischer Infrastruktur hinsichtlich der Bewirtschaftung notwendiger Gebäudekapazitäten sinnvoll ergänzt.

Der für kaufmännische und administrative Tätigkeiten heute vorausgesetzte sichere Umgang mit EDV-Anwendungsprogrammen und die Nutzung des Internets sind Gegenstand des Moduls „EDV und Internet“.

3.8 Marketing und Auftragsbeschaffung

Marketing beinhaltet alle Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen muss, um sein Produkt oder seine Dienstleistung auf dem Markt dauerhaft zu etablieren und sich konsequent auf die aktuellen und künftigen Erfordernisse der Märkte auszurichten. Nach diesem Verständnis dient Marketing nicht nur dazu, Bedarfe zu eruieren und den Markt zu beeinflussen, sondern es sichert den Fortbestand des Unternehmens.

Marketing wird heute von vielen KMU immer noch auf Werbung reduziert. Dabei wird in den eigenen qualitativ hochwertigen Produkten noch die beste Werbung gesehen, um neue Kunden zu gewinnen. Die Notwendigkeit einer umfassenden Marketing-Strategie zur nachhaltigen Positionierung am Markt wird nicht erkannt und entsprechende Maßnahmen werden aufgrund mangelnden Marketing-Know Hows nicht ergriffen.

Die Durchführung und Interpretation von Marktanalysen, die im Rahmen der Marketingforschung erforderlich sind, erfordern Grundkenntnisse der Statistik, die auch im Rahmen anderer betriebswirtschaftlicher Einsatzbereiche (z.B. bei Mitarbeiterbefragungen im Rahmen des Personalmanagements) benötigt werden. Deshalb sind auch die Grundlagen der Statistik Gegenstand des Moduls „Grundlagen des Marketings“.

Ein marktgerechtes Leistungsangebot ist essentiell für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Gerade Kleine und Mittlere Unternehmen können sich schnell und flexibel an die Kundenbedürfnisse anpassen. Dieser Vorteil wird durch die Produktpolitik ausgestaltet. Als weitere wichtige Aspekte der marktgerechten Gestaltung des Leistungsangebotes sind die Preis- und Distributionspolitik Gegenstand des Moduls „Produktgestaltung“.

Die Kommunikations- und Werbegestaltung übernimmt eine wichtige Funktion innerhalb des Marketings. Sie hat die Aufgabe, die Leistungen des Unternehmens bei der Produkt- und Preisgestaltung an die Kunden zu vermitteln. Die Kommunikationspolitik umfasst alle zielgerichteten Maßnahmen des Unternehmens, die zur Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Zielgruppe eingesetzt werden. Im Rahmen des Moduls „Kommunikations- und Werbegestaltung“ wird auch beleuchtet, welche Kommunikationsinstrumente sich für den Einsatz durch KMU-Betriebe eignen.

Für KMU-Betriebe ist es aufwändiger, neue Kunden zu gewinnen als bestehende Kunden zu halten. Deshalb ist die Kundenbindung ein wichtiger Aspekt des Marketings von KMU-Betrieben. Das Zufriedenstellen der Kunden vor, während und nach der Leistungserstellung und ein aktives Beschwerdemanagement sind Gegenstand des Moduls „Aufbau und Pflege der Kundenbeziehung“.

3.9 Materialmanagement und Auftragsbearbeitung

Der Bereich Materialwirtschaft umfasst die Teilprozesse Beschaffung von Werkstoffen und deren Lagerhaltung. In Handwerk und KMU wird die Materialwirtschaft häufig als eher technische Aufgabe gesehen, und die betriebswirtschaftliche Steuerung findet nicht genügend Beachtung. Es geht nicht um die Beschaffung größtmöglicher Mengen der besten Qualitäten, sondern um die Optimierung der dadurch entstehenden Kosten. Große Beschaffungsmengen führen zu Preisnachlässen, aber die Gefahr höherer Lagerkosten, möglicherweise längerer Kapitalbindung sowie eines größeren Lagerrisikos ist zu beachten. Die Studierenden sollen durch das Modul in die Lage versetzt werden, als Führungskräfte das Materialmanagement so zu gestalten, dass die im Rahmen der Auftragsbearbeitung benötigten Materialien in ausreichender Menge und Qualität zum erforderlichen Zeitpunkt am erforderlichen Ort und darüber hinaus zu geringstmöglichen Kosten bereitgestellt werden.

Eine optimale Auftragsbearbeitung und -abwicklung soll die ordnungsgemäße Vertragserfüllung sicherstellen. Kleine und Mittlere Betriebe haben es aufgrund fehlender Größenvorteile schwerer im Preiswettbewerb zu bestehen. Aber auch im Qualitätswettbewerb ist es erforderlich, die Kosten der Auftragsbearbeitung zu minimieren, um auch bei hohem Wettbewerbsdruck am Markt bestehen zu können. Das Modul „Auftragsbearbeitung“ behandelt Produktions- und Fertigungsverfahren, die unter wirtschaftlichen Kriterien geplant, ausgewählt und gesteuert werden müssen.

Die Lagerung und der Transport von Materialien sind wichtige Servicefunktionen innerhalb der Auftragsdurchführung, von der die Lieferbereitschaft des Betriebes abhängt. Gerade für KMU-Betriebe können die durch die Lagerhaltung verursachten Sach- und Kapitalkosten sowie der durch die Kapitalbindung verursachte Liquiditäts-

entzug problematisch sein. Die im Modul „Lagerwirtschaft und Transport“ fokussierte Optimierung des Materiallagerungs- und Transportprozesses ist daher ein zentraler Aspekt der kunden- und kostenorientierten Gestaltung der Auftragsdurchführung.

3.10 Auftragsabrechnung, Rechnungswesen und Steuern

Je härter der Wettbewerb und je größer die Betriebseinheiten werden, umso exaktere Grundlagen und Daten benötigt das Unternehmen für seine Entscheidungen. Das betriebliche EDV-gestützte Rechnungswesen entwickelt sich daher immer mehr zur Basis eines vorausschauenden Entscheidungs- und Steuerungsinstrument der Unternehmensführung.

Bei der Leistungserstellung im Rahmen der Auftragsdurchführung werden Produktionsfaktoren eingesetzt und Erträge erzielt, die zur Veränderung der Bestände von Kapital- und Vermögenswerten des Unternehmens führen. Diese Bewegungen werden als Geschäftsvorfälle von der Buchführung laufend erfasst. Da die Buchführungsprozesse in Handwerksunternehmen und KMU in der Regel zu externen Dienstleistern ausgelagert werden, konzentriert sich das Modul „Buchführung“ auf die Vermittlung der grundlegenden Kenntnisse, die für das Verständnis weitergehender Ansätze des Rechnungswesens (wie die Kosten- und Leistungsrechnung und das Controlling) sowie für den effizienten Einsatz einer modernen Buchführungssoftware unerlässlich sind.

Die Studierenden nehmen unter Berücksichtigung der Buchführungsvorschriften Abrechnungen vor, erfassen Bestände und buchen Geschäftsfälle eines Unternehmens nach dem System der doppelten Buchführung. Sie erfassen die Bedeutung von Bestandsveränderungen und Wertströmen für betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Sie wenden branchenübliche Kontenrahmen und Kontenpläne an und setzen geeignete Software ein. Sie bewerten Vermögen und Kapital, begründen die Notwendigkeit zeitlicher Abgrenzungen und stellen die Bestandteile des Jahresabschlusses dar. Sie ermitteln nach der Voll- und Teilkostenabrechnung Kalkulationswerte für Auftragsfertigung und für den Handel und führen eine Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung durch. Sie erkennen die Bedeutung einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als unternehmerische Entscheidungsgrundlage für zielgerichtete Maßnahmen im Rahmen des Controllings und bauen dazu eine führungsorientierte KLR auf, wenden sie praxisbezogen an und werten sie aus.

Steuern werden vom Staat zur Erzielung von Einnahmen erhoben, um hoheitliche Aufgaben zu finanzieren. Die Erhebung der Steuern, die auch Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen hat, wird durch die Steuergesetzgebung geregelt. Deshalb sind grundlegende Kenntnisse des Steuerrechts für eine Führungskraft unerlässlich, um vorhandene Gestaltungsspielräume zur Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen.

3.11 Controlling und Qualitätsmanagement

Im Handwerk und in KMU stehen traditionell die Kundenwünsche und damit die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt des Unternehmensgeschehens. Dies fordert bei dem bekannten Kostendruck der Betriebe eine neue Ausrichtung auf das Controlling als

Führungsinstrument und ebenso die Ausrichtung auf ein effektives Qualitätsmanagement. Qualitätsmanagement führt einerseits zur Sicherstellung der versprochenen Qualität und damit zu einer hohen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und senkt andererseits die Kosten eines Auftrages.

Die Studierenden lernen die besondere Bedeutung von Controlling und Qualitätsmanagement im Hinblick auf moderne Dienstleistungen kennen und verstehen. An ausgewählten Beispielen soll ihnen verdeutlicht werden, wie die jeweiligen betriebswirtschaftlichen Auswirkungen erkannt und manifestiert werden können.

Die Unternehmensführung muss in der Lage sein, das komplexe Zusammenwirken qualitativer und quantitativer betrieblicher Erfolgsfaktoren richtig einzuschätzen. Informationen über unternehmensinterne und externe Einflüsse müssen hierzu ausgewertet und in Beziehung gesetzt werden. Das Modul Controlling I behandelt die Abstimmung der strategischen Kernaufgaben Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information sowie deren Ausrichtung auf die Unternehmensziele.

Das Modul „Controlling II“ behandelt das operative Controlling, um die Studierenden auf die kurzfristige Steuerung des Leistungserstellungsprozesses vorzubereiten. Es betrachtet die Faktoren Erlöse, Kosten, Zeit und Qualität. Das Berichtswesen stellt dem Management die zur Steuerung notwendigen betriebswirtschaftlichen Informationen in strukturierter und komprimierter Form zur Verfügung. Der Prozess der Berichterstellung wird durch den Einsatz von EDV-Anwendungen, die ebenfalls in diesem Modul behandelt werden, wesentlich vereinfacht und beschleunigt.

Die Qualität der erbrachten Leistungen ist für Kleine und Mittlere Unternehmen einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren auf dem Markt. Das Total Quality Management (TQM) erklärt die Erreichung von Qualität zum obersten Ziel einer Organisation. Im Mittelpunkt steht die Erfüllung der Kundenanforderungen. Zur Erreichung dieses Ziels ist jedoch nicht nur eine hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen erforderlich, sondern auch eine hohe Qualität der Tätigkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens. Die Ausrichtung aller Aktivitäten der Mitarbeiter auf die Erfüllung der Kundenanforderungen und -erwartungen als wichtige Aufgabe des Managements ist Gegenstand des Moduls „Qualitätsmanagement“.

3.12 Wahlpflichtmodul Planspiel

Im Rahmen dieses Moduls wird ein betriebswirtschaftliches Planspiel durchgeführt. Das Planspiel stellt eine realistische, modellhafte Abbildung eines Unternehmens dar und veranschaulicht das Zusammenwirken der betrieblichen Prozesse vom strategischen Management über die Finanzierung und das Marketing bis hin zu Personalführungsprozessen bei der Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen. Neben der Anwendung des in den Modulen der ersten 3 Studienjahre erworbenen betriebswirtschaftlichen Wissens bei der Lösung unternehmensrelevanter Fragestellungen soll auch die Entscheidungsfindung im Team geübt werden.

3.13 Wahlpflichtmodul Businessplan

Der Businessplan ist das zentrale Planungsinstrument zur Vorbereitung einer Unternehmensgründung oder Unternehmenserweiterung. Er stellt die betriebswirtschaftlichen Chancen und Risiken sowie die geplanten Schritte der Realisierung systematisch dar. Der Businessplan dient insbesondere der Kommunikation mit potenziellen Kapitalgebern und spielt daher eine wichtige Rolle bei der Beschaffung der für die Realisierung des Businessplans erforderlichen finanziellen Mittel.

Die Erstellung und die Analyse eines Businessplans erfordert die Anwendung des in den Modulen der ersten 3 Studienjahre erworbenen betriebswirtschaftlichen Wissens und fördert das Verständnis der Zusammenhänge zwischen den betrieblichen Prozessen vom strategischen Management über die Finanzierung und das Marketing bis hin zu Personalführungsprozessen.

4 Zusammenhang der Module im Studienablauf

In den ersten beiden Studienjahren werden wichtige Grundlagen in den Bereichen Unternehmensführung, Prozessorganisation, Kommunikation, Bereitstellung technischer Infrastruktur sowie Auftragsabrechnung, Rechnungswesen und Steuern vermittelt. Die übrigen Module bauen im dritten und vierten Jahr auf diesen Kenntnissen auf und setzen die jeweiligen Prozesse miteinander in Beziehung. So werden beispielsweise im Modul „Konstitutive Führungsentscheidungen“ (Themenbereich „Unternehmensführung I“) Grundlagen über Entscheidungsprozesse vermittelt, auf die dann im Rahmen der Module in den Bereichen „Marketing und Auftragsbeschaffung“, „Materialmanagement, Auftragsbearbeitung und -abwicklung“ sowie „Auftragsabrechnung, Rechnungswesen und Steuern“ aufgebaut und die im Kontext der jeweiligen Module vertieft werden (siehe Abbildung 1).

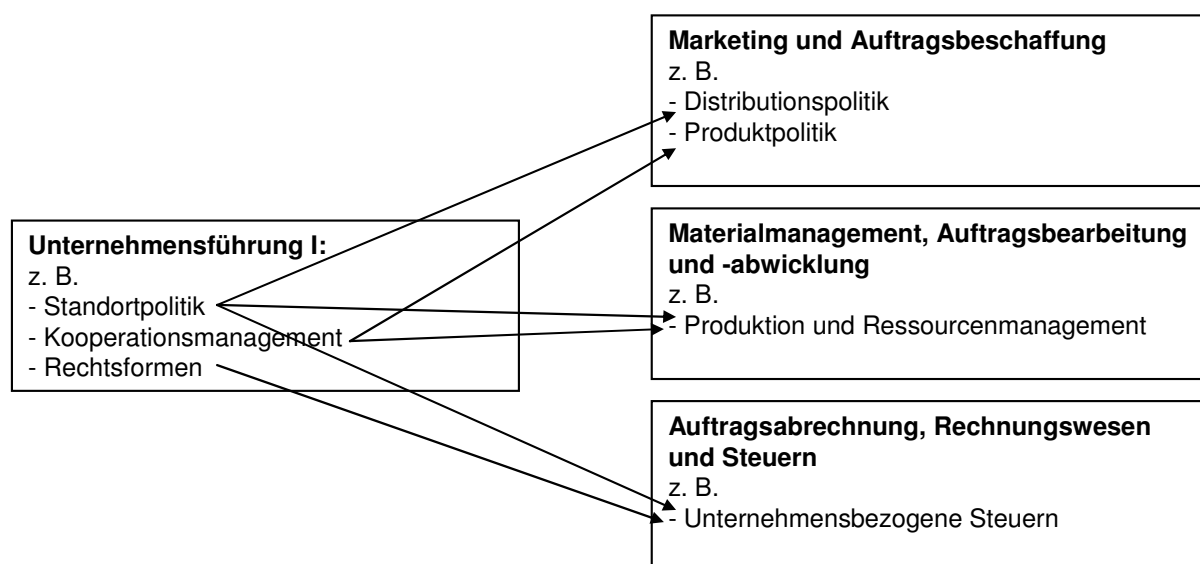


Abbildung 1: Modulzusammenhang am Beispiel des Bereichs Unternehmensführung I

Ein weiteres Beispiel ist das Modul „Strategisches Management“ im Bereich Unternehmensführung II. Die dort vermittelten Grundlagen über Managementansätze fließen in die Module in den Bereichen Marketing und Auftragsbeschaffung, Material-

management, Auftragsbearbeitung und –abwicklung sowie Prozessorganisation und Qualitätsmanagement ein. Die in den Modul zur Prozessorganisation behandelten Themen der Personalführung werden als Grundlage u.a. im Bereich Qualitätsmanagement sowie Personalentwicklung und –controlling wieder aufgenommen (siehe Abbildung 2).

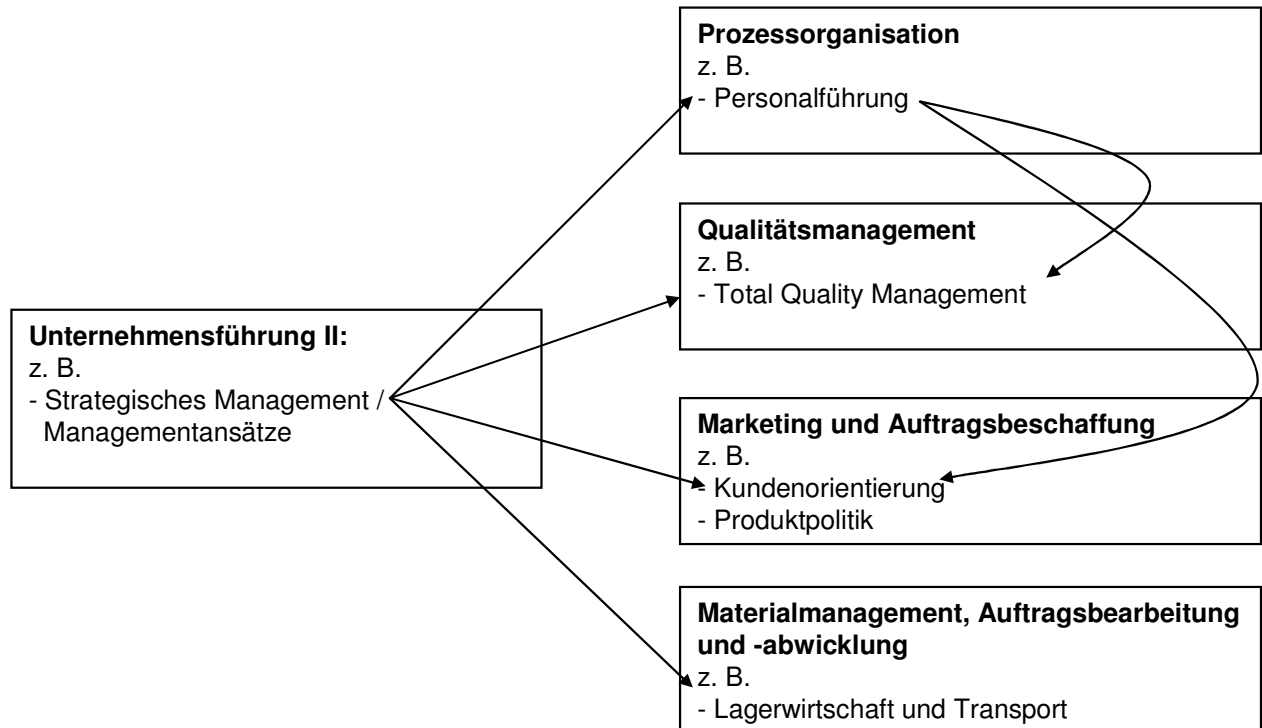


Abbildung 2: Modulzusammenhang am Beispiel des Moduls Strategisches Management