



## **Gesamtkonzept des dualen Bachelor-Studiengangs „Betriebswirtschaft KMU“**

Zielsetzung, Aufbau und Profilierung des Programms

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Gesamtzielsetzung des Studiengangs „Betriebswirtschaft KMU“</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Hintergrund der Berufsakademie Hamburg</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Zielgruppe und Zulassungsvoraussetzungen</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Profilierung des Studienangebots</b> .....	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Aufbau des Curriculums</b> .....	<b>8</b>
5.1	<i>Grundstruktur</i> .....	8
5.2	<i>Modulinhalte und Lage im Studienablauf</i> .....	9
<b>6</b>	<b>Berufs- und Arbeitsmarktorientierung</b> .....	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>Stellenwert der Internationalisierung</b> .....	<b>13</b>
	<b>Literaturnachweis</b> .....	<b>14</b>

## 1 Gesamtzielsetzung des Studiengangs „Betriebswirtschaft KMU“

Europäischer Binnenmarkt und technologische Innovationen, Globalisierung und Outsourcing: Das Wettbewerbsumfeld der mittelständischen Wirtschaft verändert sich im Gewerbe wie auch im Handwerk in rasantem Tempo. Moderne kleine und mittlere Unternehmen nutzen die Chancen, die dieser Wandel bietet - und sie prägen ihn mit.

Die Betriebe des Handwerks gehören zu jenen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die wichtige Innovationsschübe für das Wirtschaftsleben hervorbringen. Hier finden die entscheidenden Veränderungsprozesse statt, bevor sie Allgemeingut werden. Die Besten dieser Unternehmen sind die „Schnellboote“ der Wirtschaft: sie haben direkte Kundennähe, ihre Größe lässt sie flexibel bleiben.<sup>1</sup> Die mittelständischen Unternehmen sind die größten Arbeitgeber (sie beschäftigen 70,8 % aller Erwerbstätigen) und die größten Ausbilder (sie bilden 82,9 % aller Auszubildenden aus) Deutschlands.<sup>2</sup>

Handwerk und Mittelstand brauchen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die über ein breites Spektrum an Kompetenzen verfügen. Neben den handwerklichen Fähigkeiten umfasst dies heute immer stärker gute betriebswirtschaftliche Kenntnisse und umfangreiche Kompetenzen. Gefragt sind Kreativität genauso wie kontinuierliche Lernbereitschaft, soziale und kommunikative Kompetenz. Eine Antwort auf diese Herausforderung ist der duale Studiengang „Betriebswirtschaft KMU - Bachelor of Arts (B.A.)“.

Das duale Studienangebot aus betrieblicher Ausbildung und betriebswirtschaftlichem Studium knüpft konzeptionell an das durch den Bologna-Prozess vorgegebene europäische Niveau einer praxisnahen akademischen Ausbildung von Führungskräften für kleine und mittlere Unternehmen an. Die Inhalte sind auf die gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und nach den Bedürfnissen mittelständischer Unternehmen ausgerichtet. Es werden Qualifikationen und Kompetenzen vermittelt, die den Anforderungen moderner Betriebswirtschaft entsprechen. Die Studierenden erwerben neben Fachwissen auch Fach- und Methodenkompetenzen, personale, sozial-kommunikative sowie Handlungskompetenzen, mit denen sie ihren Betrieb entscheidend dabei unterstützen können sich zukunftsorientiert, wettbewerbsstark, leistungsfähig und erfolgreich aufzustellen. Sie werden durch das Studium befähigt, für betriebswirtschaftliche Problemstellungen wissenschaftlich fundierte Analysen und Lösungskonzepte zu entwickeln sowie für deren Umsetzung (mit der erforderlichen Berufserfahrung) Führungsverantwortung zu übernehmen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bentz 2001

<sup>2</sup> Vgl. Wallau 2006, S. 21

Ziel des Studiengangs Betriebswirtschaft KMU ist es, den Studierenden u. a. zu vermitteln:

- ein modernes Verständnis einer an Prozessen orientierten Unternehmensführung,
- die Fähigkeit, eine strategische Unternehmenspolitik zu entwickeln,
- ein Verständnis von Personalführung, das die Mitarbeiter als zentralen Erfolgsfaktor für das Unternehmen begreift sowie die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, ihre Stärken zu fördern und sie entsprechend einzusetzen.
- die soziale Kompetenz, mit Partnern, Mitarbeitern und Kunden erfolgreich kommunizieren zu können,
- die Befähigung, Leistungsprozesse zu gestalten sowie
- die erzielten Ergebnisse systematisch zu erfassen, zu analysieren und für die Inangsetzung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse auszuwerten.

## **2 Hintergrund der Berufsakademie Hamburg**

Die Berufsakademie Hamburg wurde im Mai 2005 von den Handwerkskammern Hamburg, Lüneburg-Stade und Schwerin sowie acht Hamburger Innungen gegründet, nachdem im Frühjahr 2005 das notwendige Berufsakademiegesetz verabschiedet worden ist. Sie hat im März 2006 von der Freien und Hansestadt Hamburg als erste Institution die staatliche Anerkennung als Berufsakademie erhalten.

Die Berufsakademie Hamburg hat mit dem Bachelor-Studiengang „Betriebswirtschaft KMU“ erstmalig am 01. Oktober 2006 den Studienbetrieb aufgenommen.

## **3 Zielgruppe und Zulassungsvoraussetzungen**

Der duale Studiengang Betriebswirtschaft KMU wendet sich an Personen, die Führungspositionen in KMU anstreben. Zu diesem Zweck wollen sie nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch fachtechnische Kompetenzen erwerben. Gerade in KMU ist es notwendig, die den Geschäftsprozessen zugrunde liegenden handwerklich/technischen Aufgaben zu beherrschen, um diese betriebswirtschaftlich besser steuern zu können. Neben einer verkürzten handwerklich-gewerblichen Ausbildung mit Gesellenprüfung bzw. Facharbeiterprüfung absolvieren die Studierenden das betriebswirtschaftlich ausgerichtete duale Bachelor-Studium.

Der Zugang zum Bachelor-Studium setzt eine in Hamburg anerkannte Hochschulreife oder eine erfolgreich absolvierte Eingangsprüfung an der Berufsakademie Hamburg voraus (§ 3 der Studien- und Prüfungsordnung).

## 4 Profilierung des Studienangebots

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 basiert. 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 Technische Akademie 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 TBW-Ausbildungsgang wurde nach Maßgabe der Bologna-Kriterien zum dualen Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft KMU weiterentwickelt. Die Studierenden lernen, die Prozesse ihrer Betriebe betriebswirtschaftlich zu hinterfragen und zu unterstützen. Sie erfahren, wie komplex der Weg vom theoretischen Konzept bis zur praktischen Umsetzung ist und lernen effiziente Prozesse in der betrieblichen Praxis zu gestalten. Sie sind ausgebildet, notwendige Verbesserungsprozesse zu moderieren und anzuleiten.

Das Programm Betriebswirtschaft KMU ist als anwendungsorientierter Studiengang konzipiert, d. h. es werden Problemstellungen aus der Praxis vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Theorie reflektiert. Betriebswirtschaftliche Modelle, Methoden und Instrumente werden zur Lösung von praktischen Problemen herangezogen. Der Praxisbezug spiegelt sich auch in der Auswahl der Lehrenden wieder, die ihre Lehre auf der Basis eigener beruflicher Erfahrungen gestalten. Darüber hinaus sollen Unternehmerpersönlichkeiten für Gastvorträge gewonnen werden.

Im Mittelpunkt des Studiums steht die Gestaltung von Geschäftsprozessen. Diese Gestaltungsaufgaben fordern von Nachwuchsführungskräften im Mittelstand nicht nur ein breites Spektrum an betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und informationstechnischen Kenntnissen, sondern insbesondere auch sozial-kommunikative, 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 Transfer fachlicher Inhalte wird im Rahmen der Berichte zu den Praxisreflexionen, in der Bachelorarbeit und im abschließenden Kolloquium nachgewiesen. Studenten zeigen damit, dass sie in der Lage sind, die angeeigneten Erkenntnisse auf praktische Themenstellungen zu transferieren.

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) herangezogen<sup>3</sup>:

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“<sup>4</sup>.

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 Konzernunabhängigkeit<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Wallau 2006, S. 13

<sup>4</sup> Welsh/Withe 1980

<sup>5</sup> Vgl. Wallau 2006, S. 13f

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

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

**Tabelle 2: Qualitative Kriterien zur Kennzeichnung und Abgrenzung von KMU<sup>6</sup>**

Da es in der betriebswirtschaftlichen Theorie nur Ansätze einer 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.

<sup>6</sup> Scherer 1996, S. 19

Ein großer Vorteil sind dabei die Studiengruppen, die sich aus Studierenden zusammensetzen, die in kleinen oder mittleren Unternehmen (oder größeren Unternehmen, die in einzelnen Betriebseinheiten wie KMU strukturiert sind) tätig sind und diesen Hintergrund in das Studium einbringen. So können betriebswirtschaftliche Probleme transferiert und vor dem Hintergrund einer anderen Branche diskutiert und Lösungsansätze entwickelt werden.

Durch die Geschäftsprozessorientierung und den Fokus auf KMU grenzt sich der Studiengang der Berufsakademie Hamburg von anderen betriebswirtschaftlichen Angeboten ab, deren Curricula eher an den Funktionen von Großbetrieben der Industrie orientiert sind. Außerdem macht die Art der Kombination von handwerklich-technischer Berufsausbildung mit betriebswirtschaftlichem Studium das Angebot der Berufsakademie einzigartig. Durch die handwerklich-technische Berufsausbildung werden die Studierenden in die Lage versetzt, die zugrunde liegenden technischen Prozesse zu verstehen, um diese auf der Basis ihrer im Studium erworbenen betriebswirtschaftlichen Kompetenz steuern zu können.

Dieser Ansatz unterscheidet das Angebot von bisher verbreiteten dualen Studiengängen, die ausschließlich eine kaufmännische Ausbildung mit einem betriebswirtschaftlichen Studium verbinden und jenen Studiengängen, die eine technische Ausbildung mit einem ingenieurwissenschaftlichen Studium verbinden.

## 5 Aufbau des Curriculums

### 5.1 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**

Die Prozesse Marketing und Auftragsbeschaffung, Materialmanagement und Auftragsbearbeitung sowie Auftragsabrechnung mit den dort zugeordneten Modulen bilden ein vereinfachtes Auftragsabwicklungsmodell. Die Orientierung an der Abwicklung von kundenindividuellen Aufträgen ist ein wichtiges Abgrenzungskriterium von KMU gegenüber Industrieunternehmen, die stärker die Produktion als Funktion des Betriebes fokussieren.

## 5.2 Modulinhalte und Lage im Studienablauf

Die Hauptprozesse fassen als Themenbereiche jeweils zwei bis vier eigenständige Module zusammen. Die Module schließen jeweils mit Leistungsüberprüfungen ab, für die ECTS-Punkte vergeben werden. Sie verteilen sich wie folgt auf die Studienzeit von vier Jahren:

Module <sup>7</sup>	1. SJ		2. SJ		3. SJ		4. SJ		Σ	ECTS
	KS	SS	KS	SS	KS	SS	KS	SS		
<b>Wissenschaftliches Arbeiten</b>										
Wissenschaftliches Arbeiten*	20	10							30	1
<b>Unternehmensführung I</b>										
Rahmenbedingungen des Wirtschaftens I	60	60							120	4**
Rahmenbedingungen des Wirtschaftens II			60	90					150	5
Konstitutive Führungsentscheidungen			48	72					120	4
<b>Unternehmensführung II</b>										
Strategische Managementprozesse	60	90							150	5
Investition	24	36							60	2
Finanzierung u. Risikomanagement			60	90					150	5
<b>Prozessorganisation</b>										
Prozessmanagement und Organisationsentwicklung			60	90					150	5
Personalführung und Projektmanagement					48	72			120	4
<b>Kommunikation</b>										
Präsentation	24	36							60	2
Gesprächs- und Verhandlungsführung	48	72							120	4
Interkulturelle Kommunikation			24	36					60	2
<b>Wirtschaftsenglisch</b>										
Wirtschaftsenglisch I	36	54							90	3
Wirtschaftsenglisch II			36	54					90	3
Wirtschaftsenglisch III					24	36			60	2
Wirtschaftsenglisch IV							24	36	60	2
<b>Personalplanungs- und Personalentwicklungsprozess</b>										
Personalpolitik und -planung					60	90			150	5
Personalentwicklung u. -controlling							48	72	120	4
Ausbildung der Ausbilder							60	90	150	5

\* neues Modul ab 01.10.2007

\*\*4 ECTS anstelle von 5 ECTS ab 01.10.2007

<sup>7</sup> Legende: SJ = Studienjahr  
KS = Kontaktstunden (Präsenzveranstaltungen im Studium)  
SS = Selbststudium (Vor- und Nachbereitung der Präsenzveranstaltungen, Literaturstudium, E-Learning-Module, Vorbereitung und Durchführung der Modulprüfungen)

Module	1. SJ		2. SJ		3. SJ		4. SJ		Σ	ECTS
	KS	SS	KS	SS	KS	SS	KS	SS		
<b>Bereitstellung von technischer Infrastruktur</b>										
Technologie und Facility Management	60	90							150	5
Wissens- und Informationsmanagement	12	18							30	1
EDV und Internet	48	72							120	4
<b>Marketing und Auftragsbeschaffung</b>										
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
<b>Materialmanagement und Auftragsbearbeitung</b>										
Materialmanagement							48	72	120	4
Auftragsbearbeitung							48	72	120	4
Lagerwirtschaft und Transport							36	54	90	3
<b>Auftragsabrechnung, Rechnungswesen und Steuern</b>										
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
<b>Controlling und Qualitätsmanagement</b>										
Controlling I - strategisches Controlling							48	72	120	4
Controlling II - operatives Controlling							48	72	120	4
Qualitätsmanagement							48	72	120	4
<b>Summe</b>	<b>440</b>	<b>610</b>	<b>420</b>	<b>630</b>	<b>372</b>	<b>558</b>	<b>360</b>	<b>540</b>	<b>3930</b>	<b>131</b>

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

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

Mit den Modulen in den ersten beiden Studienjahren werden wichtige Grundlagen hinsichtlich der Hauptprozesse Unternehmensführung, Prozessorganisation, Kommunikation, Bereitstellung technischer Infrastruktur sowie Auftragsabrechnung, Rechnungswesen und Steuern vermittelt.

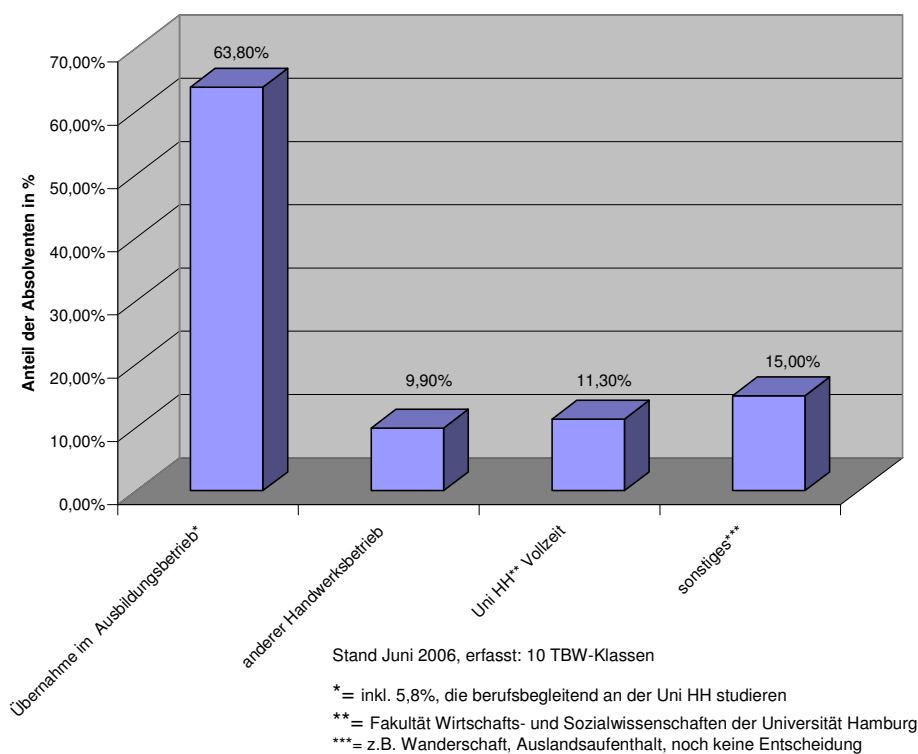
Die übrigen Module bauen im dritten und vierten Jahr auf diesen Kenntnissen auf und setzen die jeweiligen Prozesse miteinander in Beziehung. So werden beispielsweise im Modul „Konstitutive Führungsentscheidungen“ Grundlagen über Entscheidungsprozesse vermittelt, auf die dann im Rahmen der Themenbereiche „Marketing und Auftragsbeschaffung“, „Materialmanagement, Auftragsbearbeitung und -abwicklung“ sowie „Auftragsabrechnung, Rechnungswesen und Steuern“ aufgebaut und die im Kontext der jeweiligen Module vertieft werden. Ein weiteres Beispiel ist das Modul „Strategisches Management“. Die dort vermittelten Grundlagen über Managementansätze fließen in Module der Themenbereiche Marketing und Auftragsbeschaffung, Prozessorganisation, Qualitätsmanagement sowie Materialmanagement, Auftragsbearbeitung und –abwicklung ein. Die im Bereich „Prozessorganisation“ behandelten Themen der Personalführung werden als Grundlage u.a. im Modul Qualitätsmanagement sowie Personalentwicklung und –controlling wieder aufgenommen.

Der Themenbereich „Controlling und Qualitätsmanagement“ baut als besonders umfassender Prozess auf den Grundlagen mehrerer Module (z.B. Personalplanung, Auftragsabrechnung) auf. Deshalb liegen die Modul dieses Themenbereichs am Ende des 4. Studienjahres.

## 6 Berufs- und Arbeitsmarktorientierung

Das Studienkonzept des Studiengangs Betriebswirtschaft KMU ist an den aktuellen Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen in Handwerk und Gewerbe ausgerichtet. Seine Praxisorientierung wird durch die verzahnte Struktur des dualen Studiums mit theoretischer Ausbildung an der Berufsakademie und betriebswirtschaftlich-praktischer Ausbildung in den Ausbildungsbetrieben gewährleistet. Auf curricularer Ebene wird die Orientierung an den Anforderungen der betrieblichen Praxis durch die Zusammenarbeit mit den Innungen, die auch gesellschaftlich an der Trägergesellschaft der Berufsakademie beteiligt sind, als Fachvertretern der Handwerksbetriebe sowie durch die unmittelbare Zusammenarbeit mit den Ausbildungsbetrieben gesichert.

Das Studium erfolgt gewerkübergreifend. Die beschriebenen Qualifikationen, insbesondere die Orientierung an Geschäftsprozessen, werden als Anforderungen betrachtet, die unabhängig vom Gewerk für alle kleinen und mittleren Betriebe von Bedeutung sind. Im Rahmen von Übungen und Fallbeispielen werden besondere Anforderungen einzelner Gewerke thematisiert und der Transfer auf andere Gewerke geübt. Das Studium ist an einem breiten Spektrum von Aufgaben ausgerichtet. Durch die handwerklich-technische Berufsausbildung, die parallel zum dualen Studium absolviert wird, erwerben die Studierenden ein Qualifikationsprofil, das sie mit entsprechender Erfahrung für die Übernahme von Führungsaufgaben in KMU prädestiniert. Sie „verstehen ihr Handwerk“ und können es aber auch mit betriebswirtschaftlichem Weitblick steuern. Diese Kombination aus fachtechnischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen ist in KMU vor allem in den kundennahen Bereichen wie Vertrieb und Service gefragt. Bei der Leitung von technischen Betrieben gewinnt neben der fachtechnischen Kompetenz die Personalführungskompetenz an Bedeutung, die im Rahmen des Studiums ebenfalls erworben wird. Die langjährige Erfahrung mit dem dualen Ausbildungsgang „Technischer Betriebswirt/in“ hat gezeigt, dass die Absolventen sehr gute Beschäftigungschancen haben (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1: Beschäftigungschancen (von TBWlern) nach dem Studium**

Insgesamt 73,7 % wurden unmittelbar im Anschluss an das TBW-Studium vom Ausbildungsbetrieb übernommen oder fanden eine Anstellung in einem anderen Betrieb (davon nahmen 5,8% ein berufsbegleitendes Studium an der Universität Hamburg auf). Weitere 11,3 % nahmen ein Vollzeitstudium an der Universität Hamburg auf. Es kann davon ausgegangen werden, dass zukünftig mit dem weiterentwickelten Bachelor-Studiengang noch bessere Ergebnisse erzielt werden können.

Weitere Chancen ergeben sich für die Absolventen durch den massiven Mangel an qualifizierten Betriebsnachfolgern. In den nächsten fünf Jahren steht in Hamburg je-

der vierte Betrieb zur Übernahme an. Nach Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung gab es im Jahr 2005 bundesweit insgesamt 70.900 übergabereife KMU mit ca. 678.000 Beschäftigten. Davon mussten 8,3 % (5.900 Unternehmen mit ca. 33.500 Beschäftigten) mangels Nachfolger stillgelegt werden.<sup>8</sup> Der Studiengang Betriebswirtschaft KMU bereitet auch auf die Übernahme von Verantwortung als selbständiger Unternehmer vor. Die Absolventen können von der Handwerkskammer Hamburg aufgrund des Bachelor-Abschlusses eine Sondergenehmigung für das selbständige Führen eines Betriebes erhalten, auch wenn sie die in bestimmten Gewerken vorgeschriebene Meisterprüfung nicht abgelegt haben.

## 7 Stellenwert der Internationalisierung

Die zunehmende Internationalisierung mit ihren Möglichkeiten des Exports und der Nutzung von internationalen Kooperationen, strategischen Allianzen und Joint Ventures bis hin zu direkten Investitionen in betriebliche Infrastrukturen im Ausland bringt auch für KMU vielfältige Chancen und Risiken mit sich. Das Engagement der KMU beschränkt sich zurzeit im Wesentlichen auf den Export von Produkten, die am eigenen, nationalen Standort gefertigt wurden. Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn liegt der Anteil der exportierenden KMU bei 11,4 % mit einer Exportquote von 9,5 %. Der Anteil von KMU, deren Auslandsengagement mit einer Direktinvestition verbunden ist, liegt dagegen bei unter 3,5 %.<sup>9</sup> In der niedrigen Direktinvestitionsquote kommt die traditionell hohe Standorttreue von KMU zum Ausdruck: „nur 6,5 % aller KMU planen überhaupt eine Standortverlagerung, eine Minderheit hiervon außerhalb Deutschlands.“<sup>10</sup> Als Ursachen für diese vergleichsweise geringe Aktivität werden neben der geringeren finanziellen und personellen Ressourcen auch fehlendes internationales Management-Know How identifiziert.<sup>11</sup> Eine dieser aktuellen Bedarfslage der KMU angemessene Vermittlung von Management-Know How wird durch die Thematisierung von Chancen und Risiken der Internationalisierung im Kontext der generellen Module erreicht. Darüber hinaus werden im Rahmen von Gastvorträgen, die gemeinsam mit der Außenwirtschaftsberatungsstelle der Handwerkskammer Hamburg organisiert werden, aktuelle Themen der Anbahnung und der Abwicklung von Auslandsgeschäften behandelt.

Darüber hinaus ist die Vermittlung von „Interkultureller Kompetenz“ als Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit internationalen Partnern als Modul im Themenbereich Kommunikation verankert. Die Fremdsprachenkompetenz der Studierenden wird durch das Modul Wirtschaftsenglisch gefördert.

Die Berufsakademie Hamburg ist als Kooperationspartner der Baltic Sea Academy engagiert. Die Baltic Sea Academy ist eine Initiative des Hanseparlaments<sup>12</sup> mit dem

---

<sup>8</sup> Vgl. Kayser 2006, S. 43

<sup>9</sup> Vgl. Wallau 2006a

<sup>10</sup> Backes-Gellner/Kayser 2005

<sup>11</sup> Vgl. Schulz (2006), S. 37ff

<sup>12</sup> Das Hanse-Parlament ist ein privat-rechtlicher Verband, der im September 2004 in St. Petersburg gegründet wurde. Dem Verband gehören über 30 Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Verbände der mittelständischen Wirtschaft aus allen Ostseeanrainerländern (Deutschland,

Ziel der Eliteausbildung und Innovationsförderung für Unternehmer und Führungskräfte des Handwerks und Mittelstands im Ostseeraum. Beteiligt sind neben der Berufsakademie Hamburg u.a. die Hochschule 21, die Technische Universität Danzig in Polen, die International Business School an der Universität Vilnius und der Technischen Universität Vilnius in Litauen sowie der Universität Pori in Finnland und der Universität Lund in Schweden. Ziel ist der Baltic Sea Academy ist eine umfassende Zusammenarbeit in den Bereichen der Lehre, Forschung und Entwicklung.

## Literaturnachweis

- Bentz, T. (2001): Lieber im Schnellboot – Innovationsfreudiger und wendiger Unternehmertyp. In: FAZ (Hrsg.): Mittelstand – selbständige Unternehmer im Wandel. Beilage vom 21.05.2001, Frankfurt/Main.
- Backes-Gellner U. / Kayser, G. (2005): Studie Mind 04 - Mittelstand in Deutschland. In: Sparkassen Management Praxis, Heft 51, 2005, S. 54-60
- Kayser, G. (2006): Daten und Fakten – Wie ist der Mittelstand strukturiert? In: Krüger, W. / Klippstein, G. / Merk, R. u.a. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen. Stuttgart 2006, S. 33-48
- Scherer, L. A. (1996): Partnerschaftliche Weiterbildung für Führungskräfte aus schweizerischen KMU. Analyse des schweizerischen Weiterbildungsmarktes und konzeptionelle Ansätze für die Programmgestaltung der Weiterbildungsanbieter. St. Gallen 1996.
- Schulz, A. (2006): Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen. Aktuelle Problemlagen und Unterstützungsmöglichkeiten. In: Schauf, M. (Hrsg.): Unternehmensführung im Mittelstand. Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung. München, Mering 2006, S. 37-64

---

Polen, Litauen, Lettland, Estland, Russland (Kaliningrad, St. Petersburg und Leningrad Region), Finnland, Norwegen, Schweden, Dänemark) an.

Das Hanse-Parlament verfolgt folgende Ziele und Aufgaben:

- Stärkung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit der Baltic Sea Region und Entwicklung einer intensiven Zusammenarbeit mit hoher räumlicher Identifikation
- Förderung der mittelständischen Wirtschaft und des Handwerks, insbesondere auch der grenzüberschreitenden Tätigkeiten und internationaler Kooperationen
- Förderung der beruflichen Qualifizierung, Eliteausbildung von Unternehmern und Führungskräften der mittelständischen Wirtschaft in Form dualer Bachelor- Studiengänge sowie Weiterbildung von Unternehmern
- Unterstützung der wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung in den Teilregionen des Ostseeraumes sowie Förderung des Erfahrungsaustausches und einer an regionalen Stärken orientierten Zusammenarbeit

Der Verband ist eine non-profit Organisation mit Sitz in Hamburg und ist im Vereinsregister des Amtsgerichtes Hamburg eingetragen.

Wallau, F. (2006): Mittelständische Unternehmen in Deutschland – das Rückrad der Wirtschaft. In: Schauf, M. (Hrsg.): Unternehmensführung im Mittelstand. Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung. München, Mering 2006, S. 10-33.

Wallau, F. (2006a): Internationalisierung des deutschen Mittelstands – Bedeutung und Umfang. Vortrag anlässlich der Siegener Mittelstandstagung 2006 am 08.09.2006 in Siegen. <http://www.ifm-bonn.de/presse/wallau-080906.pdf>

Welsh, J. A. / White, J. F. (1980): A Small Business Is Not a Little Big Business. In: Harvard Business Review, 59. Jg. (1980), H. 4, S. 18-32.