



Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum

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



JAHRESBERICHT 2004

Inhaltsverzeichnis

1	ERGEBNISBERICHT	3
1.1	Forschungsprojekte.....	3
1.1.1	Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk (VIKOP/BAULOG).....	3
1.1.2	Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke.....	8
1.1.3	Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth.....	13
1.1.4	Intercultural Competence Assessment (INCA).....	14
1.1.5	Mitarbeiterbefragung der IHK für Oberfranken 2004.....	16
1.1.6	Mitgliederbefragung der IHK für Oberfranken 2004.....	17
1.1.7	KfW-Unternehmensbefragung Bayern 2003.....	17
1.2	Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen und Service für Mitgliedsfirmen.....	18
1.2.1	Vortragsveranstaltungen.....	18
1.2.1.1	Vorträge durch Vorstand und Mitarbeiter des BF/M.....	18
1.2.1.2	Vorträge externer Referenten.....	20
1.2.2	Fachtagung "Denken in Prozessen".....	20
1.2.3	Arbeitskreise.....	21
1.2.4	Seminare und Workshops.....	22
1.2.4.1	Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk“.....	22
1.2.4.2	Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“.....	22
1.2.4.3	Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Intercultural Competence Assessment“.....	23
1.2.4.4	Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth“.....	23
1.2.5	Assessment Center.....	23
1.2.6	Masters-Börse.....	24

1.2.7	5-Euro-Business – Der praxisorientierte Wettbewerb zum Thema Existenzgründung	24
1.2.8	1. Bayreuther MANAGEMENT MEETS CAMPUS	25
1.2.9	Besondere Serviceleistungen für Mitglieder	26
1.2.10	Ordentliche Jahresmitgliederversammlung	27
1.3	Veröffentlichungen	29
1.3.1	Einzelbeiträge und Monographien	29
1.3.2	Festschrift „Mittelstand im Fokus – 25 Jahre BF/M-Bayreuth	32
1.4	Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Verbänden	34
1.5	Kontakte mit ausländischen Gastwissenschaftlern/Hochschulen	36
1.6	Verleihung der Ludwig-Erhard-Professur	36
2	PUBLIZITÄTSBERICHT	38
2.1	Außendarstellung	38
2.2	Pressespiegel	38
2.3	BF/M Spiegel	39
2.4	VIKOP/BAULOG Newsletter	39
3	SITUATIONSBERICHT	40
3.1	Mitgliederstand	40
3.2	Personal	40
3.2.1	Vorstand	40
3.2.2	Mitarbeiter	40
4	JAHRESPLANUNG	41

1 ERGEBNISBERICHT

1.1 Forschungsprojekte

1.1.1 Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Bauleistung im Handwerk (VIKOP/BAULOG)

Förderung durch die Bayerische Staatsregierung im Rahmen der High-Tech-Offensive Zukunft Bayern

Projektleitung: Prof. Dr. J. Schlüchtermann/Prof. Dr. A. Heinzl

Nach einer aufwandsneutralen Laufzeitverlängerung wurde das Projekt „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Bauleistung (VIKOP/BAULOG)“ bis Ende März 2005 ausgedehnt. Das Projekt wird anteilig aus Mitteln der regionalen High-Tech-Offensive Zukunft Bayern finanziert. Ein Drittel der Projektschritte muss von Partnerunternehmen des Projektes selber aufgebracht und als Eigenmittel in das Projekt eingelegt werden. Die Akquisition dieser Eigenmittel stellt aufgrund der angespannten Konjunkturlage in der oberfränkischen Bauwirtschaft eine der größten Herausforderungen im Verlauf des Vorhabens dar. Das BFM kooperiert in diesem Projekt mit der Handwerkskammer für Oberfranken (HWK) als Projektträger und der Kompetenzzentrum Bau Oberfranken GmbH aus Klosterlangheim (KBO).

1.1.1.1 Kommen und Gehen in VIKOP/BAULOG

Im Gegensatz zum Jahr 2003 erwies sich der Pool der Partnerunternehmen sowohl in Bezug auf die bauausführenden Unternehmen als auch auf die Technologieanbieter als weitgehend stabil. Mit der Hand-in-Handwerker Kulmbach GmbH und ihren Gesellschaftern konnte ein vollwertiger Ersatz für die insolvente Wutschka Bauunternehmen GmbH gefunden werden.

Eine negative Entwicklung gab es im Pilotprojekt der mobilen Anwendung. Durch einen personellen Wechsel beim Praxispartner wurden die finanziellen Absprachen gegenüber VIKOP/BAULOG nicht eingehalten. Auch darüber hinaus ergab sich keine Basis für eine zukünftige Zusammenarbeit mit dem Praxispartner.

1.1.1.2 Die Struktur von VIKOP/BAULOG

Da das Projekt VIKOP/BAULOG in Kooperation mit anderen Institutionen durchgeführt wird, stehen nicht alle Pilotprojekte unter der Leitung des BFM. In einigen Pilotprojekten arbeiten dennoch Mitarbeiter des Instituts unter der Federführung des KBO, so dass hier ein vollständiger Überblick über die einzelnen Piloten gegeben werden soll.

Im Laufe des Jahres 2004 hat sich folgende inhaltliche Ausgestaltung der Piloten in Modul A: „Integrierte Baulogistik und Supply Chain Management“ ergeben:

Mengenermittlung mit CAD (Federführung KBO)

Die ursprünglich händische Planerstellung ist durch eine zweidimensionale CAD-Planung ersetzt worden. Die für dieses Pilotprojekt ursprünglich geplante und an einem Beispielprojekt erprobte dreidimensionale Funktionalität der Anwendung wird jedoch nicht verwendet. Parallel dazu wurde die Digitalisierung von Papierplänen erprobt.

Lieferlogistik für Baustoffe (Naturstein/Asphalt) (Federführung KBO)

Im Piloten DEBUS/AMO wurde von der Firma PRAXIS EDV ein integriertes System zur Fahrzeugverfolgung und Disposition der Schüttgutlieferungen entwickelt und eingeführt. Alle Fahrzeuge wurden mit mobilen Endgeräten ausgestattet, die über eine GPS-Verfolgung eine lückenlose Nachvollziehbarkeit gewährleisten. Der gesamte Prozess der Produktauslieferung wurde elektronisch abgebildet und weitestgehend IT-unterstützt. Darüber hinaus musste die IT-Infrastruktur der Unternehmen deutlich erweitert werden.

Mobile Anwendungen im Handwerk (Federführung BF/M)

Durch den Ausfall des Praxispartners im Frühjahr 2004 war keine weitere Finanzierung für Aktivitäten in diesem Piloten vorhanden. Durch die Ausrichtung eines interdisziplinären Workshops konnte eine gemeinsame Konzeption für mobile Anwendungen erstellt werden. Zusammen mit der Umfrage aus dem Jahr 2003 bietet das Pilotergebnis eine Grundlage für Anbieter in dieser Branche.

Digitale Bauakte (Federführung KBO)

Die Firma Dechant Hoch- und Ingenieurbau GmbH & Co. KG aus Weismain möchte das firmeninterne Berichtswesen weiter optimieren und digitalisieren. Dazu wurden die Poliere auf den Baustellen mit Laptops ausgestattet, die über das Internet ferngewartet werden können. Über den Technologiepartner IBD wurde auf Lotus-Notes Basis eines digitale Bauakte realisiert, in der Stunden- und Tagesberichte, Betontagebuch etc. gespeichert werden.

Mobile Leistungserfassung auf Baustellen (Federführung KBO)

Die Firma Schwender erprobte mobile Lösungen im Kundendienst. Dazu wurden Mietgeräte beschafft, auf denen eine speziell angepasste Software des Anbieters PDS zum Einsatz kommt. Monteure im Kundendienst können damit ihre Stunden erfassen, Aufträge direkt auf das Gerät übertragen bekommen und auch gleich eine Rechnung auf einem mobilen Drucker ausgeben.

Nachunternehmermanagement (Federführung BF/M)

In Kooperation mit der Firma Markgraf aus Bayreuth werden Möglichkeiten zur internetbasierten Ausschreibungsabwicklung und zum Nachunternehmermanagement untersucht. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit der Firma RIB aus Stuttgart. Ziel des Piloten ist es, den gesamten Prozess von der Ausschreibung bis hin zur Abrechnung digital abzubilden. In Ergänzung zu der anfangs priorisierten prozessorientierten Betrachtungsweise wurde im Laufe des Jahres mehr und mehr eine risikoorientierte Perspektive eingenommen, um die Herausforderungen des Nachunternehmermanagements umfassend abbilden zu können. Ausgangspunkt der entsprechenden Überlegungen sind Fragen der Gewährleistung, die etwa im Falle der Insolvenz eines Nachunternehmers auf die Firma Markgraf als Generalunternehmer zukommen können. Die globale Zielsetzung lautet hierbei „Bereitstellung von Entscheidungshilfen für das NU-Management“. Dies impliziert Instrumente für die Fundierung der Nachunternehmerauswahl, insbesondere unter Berücksichtigung des Insolvenzrisikos der einzelnen Nachunternehmer sowie der Zielsetzung eines weitestmöglichen Mängelausschlusses bereits im Vorfeld eines Bauprojekts. Um diese Ziele zu verwirklichen wird neben der Anpassung etablierter Risikoinstrumente, wie etwa Scoringverfahren mit der Möglichkeit projektspezifischer Parametrisierung, insbesondere die Konzeptionierung der erforderlichen Datenbasis sowie die Abbildung in der vorhandenen Software verfolgt.

Transportbetonlogistik (Federführung BF/M)

Im Rahmen des Pilotprojektes wurde erstens die bislang manuell und dezentral durchgeführte Disposition in den Mischwerken der Transportbetonunternehmen Brockardt Bau + Beton GmbH & Co. KG in Rödental, Pfister GmbH & Co. Betonwerk Seßlach KG und Angermüller Bau GmbH in Untersiemau durch eine zentrale und integrierte IT-gestützte Disposition ersetzt. Zweitens wurden alle Betonmischfahrzeuge und –pumpen mit mobilen Endgeräten an das Dispositionssystem angebunden. Drittens wurde eine Internetschnittstelle realisiert, so dass über eine einzurichtende Homepage Bestellungen aufgegeben werden können. Die Verbindung der mobilen Endgeräte über GPRS-Technologie mit der zentralen Disposition bereitete dem Gerätehersteller große Schwierigkeiten. Erst nach einem mehrmonatigen Testbetrieb konnten alle Fehlerquellen abgestellt werden. Inzwischen läuft das System jedoch weitgehend ausfallsicher. Die Flotte an Betonmischfahrzeugen wurde bis zum Jahresende um 40 % ausgebaut. Ohne die eingeführte Disposition wäre dieses Wachstum nicht möglich gewesen.

In Modul B: „Virtuelle Kooperationsnetzwerke“ ergab sich folgende Ausgestaltung der Piloten:

Kollaborative Projektplanung und -durchführung I (Federführung BF/M)

Der Pilot wurde im Jahr 2004 komplett neu konzipiert, da sich kein entsprechendes Partnerunternehmen für einen Praxistest gefunden hatte. Das Ziel des Piloten ist

zunehmend die Analyse der Adoptionsfaktoren und -barrieren solcher virtueller Projektträume im Bauhandwerk. Dazu werden unterschiedliche Fallstudien in der Bauwirtschaft und im Sinne eines Branchenvergleichs auch im Schiffbau durchgeführt. Mit diesen Erkenntnissen können derartige Plattformen deutlich besser auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Projekten abgestimmt werden. Eine höhere Verbreitung dieser Technologie könnte zu einem Transparenzgewinn bei den Projekten und einem deutlichen Produktivitätssprung der einsetzenden Betriebe führen.

Kollaborative Projektplanung und -durchführung II (Federführung KBO)

Entgegen den Planungen des letzten Jahres wurde von der Firma Otto Hauch Bau aus Coburg keine Baustelle spezifiziert, auf der ein solcher virtueller Projektraum zum Einsatz kommen sollte. Damit decken sich die Erfahrungen mit der schwierigen Adoption dieser Technologie aus dem Pilot Nr. 7.

Kollaborativer Einkauf (Federführung KBO)

Nachdem der Betrieb der gemeinsamen Einkaufsplattform bereits im Jahr 2003 eingestellt wurde, wurden auf diesem Gebiet keine weiteren Aktivitäten gestartet.

Kollaboratives Kundenbeziehungsmanagement (Federführung BF/M)

Mit der Gewinnung der HiH-Kulmbach als Praxispartner im Frühjahr 2004, änderten sich auch die Anforderungen der späteren Anwender an den Prototyp. Die Praxispartner erhöhten daraufhin ihre Eigenmittelleistung, um eine auf sie maßgeschneiderte Lösung zu erhalten. Insbesondere wurde im Prototypen das Projektmanagement noch besser in das Kundenbeziehungsmanagement integriert. Die Einführung des Prototypen bei den ersten vier Unternehmen des Handwerkernetzwerkes erfolgte im Herbst 2004. Mittlerweile bewährt sich die Lösung im täglichen Praxiseinsatz. Da es sich um eine Open-Source-Implementierung handelt, steht der Code allen Interessenten kostenlos zur Verfügung und durch die geringen Einsatzvoraussetzungen kann die Anwendung sehr kostengünstig implementiert werden. Erste Erfahrungen aus diesem Piloten werden demnächst in HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik veröffentlicht.

3. Vorträge und Veranstaltungen **(siehe auch Punkt 1.2.4.1)**

Im Rahmen des Piloten „Mobile Anwendungen“ wurde am 23. Juni 2004 im Schloss Thurnau ein ganztägiger Workshop mit insgesamt 18 Teilnehmern durchgeführt. Die Experten repräsentierten 13 unterschiedliche Institutionen, so dass sowohl Telekommunikationsanbieter als auch Softwarehersteller als auch potenzielle Anwender vertreten waren.

Die beiden Pilotprojekte zur telematikunterstützten Logistik waren Gegenstand einer Halbtagesveranstaltung im Kloster Banz am 21. Juli 2004. Dort wurden die entwickelten Lösungen für den Transportbeton- und Schüttgutbereich jeweils gemeinsam von einem Technologie- und Praxispartner vorgestellt.

Eine Zusammenfassung der Veranstaltungen findet sich jeweils in dem quartalsweise erscheinenden Newsletter des Projektes, der von der Internetseite des Projektes unter <http://www.vikop.de> bezogen werden kann.

Das HECOM-Labor wurde wegen mangelnder Nachfrage nach den beschafften Endgeräten nicht weiter ausgebaut. Die vorhandenen Geräte wurden teilweise in die Anwendungsentwicklung und –erprobung in den Logistikpiloten eingesetzt.

4. Ausblick auf das Jahr 2005

Die Piloten konnten im Jahr 2004 zum großen Teil abgeschlossen werden. Anfang 2005 sind die letzten Aktivitäten abzuschließen und das Projekt wird im Rahmen einer Abschlussveranstaltung einen Überblick über die verschiedenen Einzelprojekte bieten.

Liste der durchgeführten Pilotprojekte in VIKOP/BAULOG

1. Mengenermittlung mit CAD
2. Baustellenlogistik: Bestelldisposition via Internet
3. Virtuelles Bautagebuch
4. Telekommunikation im Handwerk
5. Mobile Leistungserfassung auf Baustellen
6. Mobile Baustellenanbindung und Nachunternehmermanagement
7. Kollaborative Bauplanung und –durchführung I
8. Kollaborative Bauplanung und –durchführung II
9. Kollaborative Einkaufsplattform
10. Kollaboratives Kundenbeziehungsmanagement
11. Transportbetonlogistik

1.1.2 Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke

Förderung durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

Projektlaufzeit: 1. November 2001 bis 30. Juni 2004

Projektleitung: Prof. Dr. T. M. Kühlmann

Das Projekt „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“ wurde im Jahr 2004 erfolgreich beendet. Es wurde mit einem Zuschuss durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie finanziert und hatte eine Projektlaufzeit von zweieinhalb Jahren. Ziel des Projektes war die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMUs durch die Bildung von Kooperationsnetzwerken im FuE-Bereich. Das Projekt wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern und dessen Standorten in Bayreuth, Fürth sowie Würzburg durchgeführt. Das Projekt startete am 1. November 2001 und endete am 30. Juni 2004.

Ausgangspunkt

Verschiedene internationale Studien zeigen, dass innovative Produkte und Produktionsverfahren häufiger in solchen Unternehmen anzutreffen sind, die mit Partnern außerhalb der Unternehmensgrenzen vielfältige technologieorientierte Kooperationen unterhalten. Die Partner derartiger kooperativer Arrangements oder Netzwerke sind nicht allein Forschungseinrichtungen, sondern auch Kunden, Zulieferer und Wettbewerber. Durch multilaterale Kooperationsbeziehungen im FuE-Bereich können eine Reihe von Vorteilen gegenüber der unternehmerischen Einzelaktivität identifiziert werden. Dazu zählen etwa

- Einsparungen von Entwicklungskosten
- Verkürzung von Entwicklungszeiten
- Transfer und Know-how

Auf dem Weg zu einer Kooperation gilt es, im Vorfeld bereits verschiedene Barrieren zu beseitigen:

- Die Barriere des „Nicht-Voneinander-Wissens“
- Die Barriere des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Könnens“
- Die Barriere des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Wollens“

Die Beseitigung dieser Barrieren stellte einen Schwerpunkt der Arbeit des BF/M-Bayreuth im Rahmen des Projektes dar.

Ziele des Projektes

Das Hauptziel des Projektes „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“ war es, die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen durch die Schaffung eines Kooperationsnetzwerkes zwischen Unternehmen, die in der Entwicklung und Anwendung von neuen Materialien tätig sind, zu unterstützen. Dieses Ziel sollte durch den Aufbau wechselseitiger Beziehungen, der Unternehmen untereinander sowie zum Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern erfolgen. Auf diese Weise sollte ein Wissenspool entstehen, der Synergieeffekte zwischen den Unternehmen freisetzt und darüber hinaus den Technologietransfer in unserer Region unterstützt.

Das BF/M-Bayreuth hat dabei die Rolle eines Beziehungspromotors übernommen. Es stand vor der Herausforderung, nicht nur an Kooperationen interessierte Unternehmen zu finden, sondern diesen auch dabei zu helfen, die genannten Barrieren zu überwinden. Schließlich galt es, eine Vertrauensgrundlage zwischen den beteiligten Unternehmen zu schaffen, um das Netzwerk auch über das Projektende hinaus zu stabilisieren.

Projektverlauf

Das Projekt gliederte sich in zwei Phasen: In Phase 1 wurden die Vorarbeiten zur Netzwerkbildung geleistet, während in Phase 2 die eigentliche Netzwerkbildung erfolgte. Die folgende Abbildung gibt die Phasen des Projektes „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“ wieder.



Phasen des Projektes „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“

Phase 1: Vorarbeiten zur Netzwerkbildung

Das Projekt startete am 1. November 2001. Es wurde zunächst mit den Partnern an den verschiedenen Standorten des Kompetenzzentrums Neue Materialien Nordbayern in Bayreuth, Fürth und Würzburg entschieden, ein branchenspezifisches Pilot-Netzwerk innerhalb der Kunststoffbranche im nordostbayerischen Raum zu bilden. Um eine bessere Datenbasis über diese Branche zu erhalten und um eine gezielte Ansprache von Interessenten zu ermöglichen, wurde im Vorfeld der eigentlichen Netzwerkbildung eine bayernweite Umfrage zum Thema „FuE-Aktivitäten in kunststoff-

verarbeitenden Betrieben in Bayern“ konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Im Rahmen der Befragung wurde die potenzielle Kooperationsbereitschaft der Unternehmen erhoben. Die Analyse der Daten zeigte Argumente auf, mit Hilfe derer ein Konzept zur Kontaktierung interessierter Unternehmen erarbeitet werden konnte.

Phase 2: Netzwerkbildung

Die eigentliche Netzwerkbildung begann mit einer systematischen persönlichen Kontaktaufnahme zu potenziellen Netzwerkmitgliedern. Anhand der Befragungsergebnisse, anhand persönlicher Kontakte, aber auch durch Direktansprachen wurden Unternehmen identifiziert, die Interesse an einer Kooperation zeigten. Herr Rausch vom BF/M-Bayreuth sowie Herr Prof. Zoch und Herr Dr. Roth von der Neuen Materialien Bayreuth GmbH führten die Besuche bei den interessierten Unternehmen durch und stellten das Projektkonzept vor.

Den Unternehmen wurden die Vorteile einer unternehmensübergreifenden Kooperation aufgezeigt und die Zielsetzung des Projektes sowie sein geplanter Ablauf erläutert. Es konnten neun Unternehmen als Projektteilnehmer gewonnen werden.

Im Rahmen eines Auftaktworkshops im Dezember 2002 wurde mit den interessierten Unternehmen ein Seminartermin zum Thema „Kooperation und Teambuilding“ für Februar 2003 vereinbart. Im Laufe dieser dreitägigen Veranstaltung hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, sich und die beteiligten Unternehmen wechselseitig besser kennen zu lernen, mögliche Kooperationsfelder zu finden und die Vorteile von Kooperationen zu erfahren. Gerade die informellen Zeiträume (Pausen) des Seminars trugen dazu bei, das Vertrauen unter den Teilnehmern zu stärken.

Um die entstandenen Beziehungen organisatorisch zu verankern, wurde von den beteiligten Unternehmen eine Steuerungsgruppe zur Gründung des Vereins „Kunststoff-Netzwerk Franken e. V.“ gebildet. Die Gründungsversammlung des Vereins fand am 4. Juni 2003 statt. Neun Unternehmen aus dem Bereich der Kunststoffverarbeitung riefen den Verein „Kunststoff-Netzwerk Franken e. V.“ ins Leben.

Als Vorstände wurden gewählt:

- Dipl.-Ing. (FH) Jürgen Weitmeier, GEALAN Formteile GmbH in Oberkotzau (Präsident)
- Technischer Betriebswirt Hermann Fischer, Kunststoff Helmbrechts AG (stellvertretender Präsident)
- Dr. Stephan Roth, Neue Materialien Bayreuth GmbH (Vorstandsmitglied)
- Dipl.-Ing. (BA) Karl Michael Roth, Staedtler Mars GmbH & Co. KG, Nürnberg (Vorstandsmitglied)

Die organisatorische Abwicklung der Vereinsgründung und die Geschäftsführung des neu gegründeten Vereins übernahm BF/M-Mitarbeiter Dipl.-Kfm. Hans Rausch im

Rahmen der Projektaktivitäten. Die Vereinsadresse wurde in den Räumen der Neue Materialien Bayreuth GmbH festgelegt (Kunststoff-Netzwerk Franken e. V., Gottlieb-Keim-Str. 60, 95448 Bayreuth).

In den folgenden Wochen fanden erste Arbeitskreissitzungen statt und ein Arbeitstreffen der Vereinsmitglieder wurde zum 24. Juli 2003 organisiert. Durch Pressemeldungen stieg das überregionale Interesse am Netzwerk und es konnten neue Mitglieder gewonnen werden. Die erste große Tagung „Werkzeugtechnologien der Zukunft“ des Netzwerkes wurde im Oktober 2003 vom bayerischen Umweltminister Dr. Werner Schnappauf eröffnet. Ende Dezember 2003 konnte der Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. bereits 20 Mitgliedsunternehmen verzeichnen.

Im März 2004 wurde ein Seminar zum Thema „Moderation von Arbeitsteams“ durchgeführt. Ziel dieses Seminars war es, den neuen Mitgliedern die Integration zu erleichtern und die Moderationsfähigkeiten insbesondere der Arbeitskreisleiter zu verbessern. Auf diese Weise sollte das Netzwerk in die Lage versetzt werden, nach Ende der Projektlaufzeit Veranstaltungen durch geeignete Personen selbstständig moderieren und Arbeitsgruppen selbstständig steuern zu können. Auch die weiteren Aktivitäten des BF/M-Bayreuth zielten darauf ab, die Vereinsaktivitäten über das Projektende hinaus sicherzustellen.

Am 28. April 2004 wurden die Vorstandschaft und die Projektverantwortlichen des BF/M zum Staatsempfang von Herrn Ministerpräsident Dr. Edmund Stoiber in Wunsiedel eingeladen. Mit dieser Einladung wurde die bisherige Vereinsarbeit und die Arbeit des BF/M beim Netzwerkmanagement honoriert.

Das Projekt endete am 30. Juni 2004 mit einem Mitgliederbestand des Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. von 26 Unternehmen. Diese Unternehmen beschäftigen mehr als 12.000 Mitarbeiter. Die Kontakte der Unternehmen untereinander können dabei als eng bis teilweise sehr intensiv bezeichnet werden. Aus der ursprünglichen Projektidee hat sich ein funktionierendes Netzwerk entwickelt, welches sich durch eine starke Vertrauenskultur auszeichnet.



Mitglieder des Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. bei Projektende

1.1.3 Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann

Evaluation zur Balanced Scorecard der Sparkasse Bayreuth

Die Sparkasse Bayreuth und das BF/M läuteten mit der Evaluation der Führungskräfte eine weitere Phase im Projekt Balanced Scorecard ein. Nachdem die Sparkasse Bayreuth nun ca. ein Jahr mit der Balanced Scorecard gearbeitet hat, soll mit Hilfe der Befragung von den Führungskräften der Sparkasse erfahren werden, ob sich ihre Erwartungen an die Balanced Scorecard erfüllt haben, wie zufrieden sie mit der BSC sind und welche Anwendungsprobleme sich im Laufe der Zeit ergeben haben. Für diese Phase der Balanced Scorecard wurde vom BF/M ein Fragebogen entwickelt, in dem abgefragt wurde

- welche Erwartungen bzw. welcher Zielerfüllungsgrad durch die Balanced Scorecard in Bezug auf die Verbesserung des Management-Systems eingetreten sind,
- wie die Erwartungen und deren Erfüllung bezüglich der Balanced Scorecard für die Verbesserung der Führung ausfallen,

- inwieweit die Balanced Scorecard zur Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung beigetragen hat und
- mit welcher Intensität die jeweiligen Unternehmensbereiche momentan mit der Balanced Scorecard arbeiten.

Die Ergebnisse dieser Evaluation wurden am 25. November 2004 im Sparkassen-CCC-Ausbildungszentrum in Pegnitz im Rahmen eines Führungskräfte meetings präsentiert.

Auch konnten die Befragungsergebnisse mit bereits von anderen Institutionen durchgeführten Studien verglichen werden.

Als weitere Vorgehensmaßnahme wurde andiskutiert, eine Internetbefragung über alle Bayreuther Sparkassenmitarbeiter im Jahre 2005 durchzuführen. Hierbei soll auf Mitarbeiterebene eruiert werden, inwieweit die Balanced Scorecard zum Strategieverständnis der Sparkasse beigetragen und die Kommunikation von Nutzen und Ergebnissen der Balanced Scorecard bis zur Mitarbeiterebene durchdrungen hat. Von besonderer Wichtigkeit ist dabei auch, die Akzeptanz der Balanced Scorecard bei den Mitarbeitern zu erheben.

1.1.4 Intercultural Competence Assessment (INCA)

Förderung durch das Leonardo da Vinci II-Programm der EU

Projektbeginn: November 2001

Projektende: Oktober 2004

Projektverantwortliche: Anne Davidson-Lund (LNTO, Großbritannien)

*Projektverantwortliche an der Universität Bayreuth:
Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann, Prof. Dr. Bernd Müller-Jacquier*

Das Projekt „Intercultural Competence Assessment“ (INCA) wurde im Oktober 2004 abgeschlossen. Am Ende des dreijährigen Projekts wurden die Ergebnisse beim Projektträger Leonardo-da-Vinci-II eingereicht, die sich auf folgende Bereiche beziehen:

1. Rahmenmodell interkultureller Kompetenzen
2. Erfassungsinstrument für diese Kompetenzen
3. Trainingsmanual sowie Teilnehmerunterlagen für interkulturelle Kompetenzen

Zu 1: Rahmenmodell interkultureller Kompetenzen

Techniker und Ingenieure, die mit Mitarbeitern anderer Länder zusammenarbeiten, müssen nicht nur über ausreichende Fachkompetenzen verfügen. Zusätzlich benötigt werden folgende Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz:

- **Ambiguitätstoleranz**, um mit Unklarheiten und Missverständnissen umgehen zu können
- **Verhaltensflexibilität**, um eigenes Verhalten flexibler an Interaktionspartner und andere Kulturen anpassen zu können
- **Respekt und Empathie**, um sich auf andere Werte und Personen einzustellen
- **Wissenserwerb**, um sich Wissen über andere Kulturen und Praktiken in anderen Ländern aneignen zu können
- **Kommunikationsfähigkeit**, um Unterschiede in der Gesprächsführung und unterschiedliche Kommunikationsstile erkennen zu können

Das INCA-Modell basiert auf Vorarbeiten von Linguisten, Interkulturellen Germanisten und Experten internationaler Personalauswahl.

Zu 2: Erfassungsinstrument interkultureller Kompetenzen

Zur Erfassung der Kompetenzen wurden mehrere Materialien entwickelt, die sich sowohl individuell als auch in der Gruppensituation anwenden lassen. Neben Rollenspielen, bei denen das direkte Gespräch mit Vertretern anderer Kulturen simuliert wird, werden onlinebasierte Szenarien eingesetzt. Diese bestehen aus der kurzen Schilderung einer Situation und der Auswahl von Antworten im Multiple-Choice-Format. Die Übungen beziehen sich auf verschiedenartige Situationen im Kontakt mit Personen anderer Kulturen. So geht es um die gemeinsame Konstruktion eines Fahrzeuges, die Verhandlung mit ausländischen Partnern, den Umgang mit Zeitunterschieden, unterschiedliche Erwartungen an den Gesprächsverlauf oder unterschiedliche Kommunikationsstile.

Die Teilnehmer werden beim Assessment von Beobachtern beurteilt und eingeschätzt. Neben der Fremdeinschätzung dieser kulturellen Kompetenz füllen die Teilnehmer ein interkulturelles Portofolio aus. Angelehnt an das europäische Sprachenportfolio (European Language Portfolio) wird hiermit dem Kandidaten ermöglicht, einen Überblick über bisher erlebte interkulturelle Situationen zu bekommen. Somit können sich die Teilnehmer von anderen einschätzen lassen, aber auch ihre eigenen Erfahrungen zusammentragen. Ergänzt werden das Theoriemodell und die Tests durch Anwendungsmanuale.

Zu 3: Manuale für die Anwendung des Instrumentes

Sowohl für die Teilnehmer als auch für die Beobachter und Assessoren werden die unter 1. und 2. genannten Elemente in komprimierter Form zur Verfügung gestellt. Dieses ermöglicht den Teilnehmern, die Dimensionen interkultureller Kompetenz kennen zu lernen. Für Assessoren sind über das Modell hinaus genaue Anleitungen zum Durchführen der Übungen sowie Auswertungshinweise enthalten.

Überblick über das Jahr 2004

Nachdem in den vorhergehenden Jahren das Rahmenmodell interkultureller Kompetenzen und einzelne Übungen entwickelt wurden, lag der Fokus im Berichtsjahr auf der Entwicklung von Trainingsunterlagen und den Handlungsanweisungen. So wurden eintägige Beobachtertrainings durchgeführt, an denen Vertreter der einzelnen beteiligten Partner teilnahmen. Die Ergebnisse wurden beim 5. Transnationalen Projekttreffen (vom 4. bis 5. Juni 2004 in Wien) präsentiert. Basierend auf diesen Erfahrungen wurden sämtliche Materialien überarbeitet und Handlungsanweisungen sowohl für Beobachter als auch für Teilnehmer erarbeitet. Das Gesamtprodukt konnte dann beim abschließenden 6. Transnationalen Projekttreffen (vom 10. bis 11. September 2004 in London) vorgestellt werden.

Ferner fand in der London School of Economics am 10. September 2004 die Abschlusspräsentation vor einem interessierten Fachpublikum statt. Hierbei zeigten Vertreter britischer Unternehmen - aber auch anderer Länder - Interesse an den Ergebnissen des Projektes. Sie diskutierten Möglichkeiten der Weiterentwicklung einzelner Projektbausteine, etwa die Anwendung der Übungen für medizinisches Fachpersonal oder andere Berufsgruppen. Auch wurde über die Integration des INCA-Rahmenmodells in Trainings für Auslandsentsendungen nachgedacht.

Die Ergebnisse des INCA-Projektes stehen über die Homepage (www.incaproject.org) frei zur Verfügung. Sie können heruntergeladen werden und stehen für Weiterentwicklungen offen.

1.1.5 Mitarbeiterbefragung der IHK für Oberfranken 2004

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann

Wie bereits im Jahr 2001 wurde im Februar 2004 eine weitere Mitarbeiterbefragung der IHK für Oberfranken Bayreuth durchgeführt. Der zu bearbeitende Fragebogen wurde im Wesentlichen beibehalten und gliedert sich in die Beschreibung bzw. Bewertung der folgenden Aspekte:

- Aufgabengestaltung
- Information und Kommunikation im Hause
- Zusammenarbeit mit den Kollegen in meinem Bereich

- Zusammenarbeit mit anderen Bereichen
- Führungsstil
- Arbeitsorganisation

An der Befragung teilgenommen haben 84,6 % der IHK-Belegschaft. Um die Anonymität zu sichern, wurden keine Fragen über das Alter und die Führungsverantwortung abgefragt, sondern lediglich der Arbeitsbereich. Für jeden Arbeitsbereich wurden anschließend gesonderte Auswertungen durchgeführt und eigene Berichte verfasst. Die Geschäftsführung bekam zudem einen Abschlussbericht, der die Informationen über alle Arbeitsbereiche darlegt. Die Präsentation der Ergebnisse fand im März 2004 im Hause der IHK für Oberfranken in Bayreuth statt.

Innerhalb des Hauses IHK wurden die Ergebnisse anschließend von den jeweiligen Führungskräften an die Mitarbeiter kommuniziert und gemeinsame Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit festgelegt. In diesen Gesprächen können die jeweiligen Bereiche auch Sachverhalte benennen, die ihrer Meinung nach wichtig sind, um in weiteren Befragungsrunden aufgenommen zu werden.

1.1.6 Mitgliederbefragung der IHK für Oberfranken 2004

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann

Wie bereits im Jahr 2000 beauftragte die IHK für Oberfranken Bayreuth auch 2004 das BF/M, eine Imagebefragung unter ihren Mitgliedern durchzuführen. Im Zeitraum von Juli bis Oktober 2004 wurde in Zusammenarbeit mit der IHK der bestehende Fragebogen angepasst und ein Adressenpool von ca. 300 Mitgliedsfirmen per Zufallsauswahl in die Stichprobe gezogen. Bei der Aufbereitung des Adressenpools waren im Hinblick auf die Zielsetzung der Befragung drei Kriterien zu beachten:

- regionale Streuung
- Hauptbranchen (Industrie-, Handel- und der Dienstleistungsbereich) und
- Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl, Umsatzgröße)

Da die Kammer ihren Mitgliederservice ständig verbessern will, soll mit Hilfe dieser Befragung überprüft werden, welche Erwartungen die Unternehmen an die Kammer haben, mit welchen Leistungen die Unternehmen zufrieden sind, ob Defizite bestehen und in welchen Bereichen Verbesserungen von Seiten der Kammer vorgenommen werden sollen. Dies herauszufinden war die Zielsetzung der Umfrage für die IHK. Zur IHK-Präsidiumssitzung am 11. Oktober 2004 konnten die Ergebnisse zur IHK-Mitgliederbefragung präsentiert werden.

1.1.7 KfW-Unternehmensbefragung Bayern 2003

Projektleitung: Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) führt in Verbindung mit verschiedenen Arbeitgeberverbänden jährlich eine Mitgliederbefragung zum Thema „Unternehmensfinanzierung“ durch. Ziel dieser Umfrage ist es, die Finanzierungssituation für mittelständische Unternehmen einschätzen zu können und wichtige Trends im Finanzierungsverhalten der Unternehmen zu erkennen. Neben der sich jährlich wiederholenden allgemeinen Umfrage wird in einem Sonderteil ein besonders aktuelles Thema näher untersucht. Das Sonderthema im Jahr 2003 war das Rating und der damit verbundene Ratingprozess.

Aufgabe des BF/M war es, die bayerischen Daten der KfW gesondert für den Bayerischen Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. (BayME) auszuwerten und einen vergleichenden Abschlussbericht zur deutschlandweiten Auswertung zu erstellen. Den Auftrag erhielt das BF/M im Januar 2004. Im anzufertigenden Abschlussbericht sollten neben computergestützten statistischen Auswertungen auch die wichtigsten Ergebnisse grafisch veranschaulicht und die wichtigsten Ergebnisse klar hervorgehoben werden. Der Ergebnisbericht wurde im September 2004 dem Auftraggeber vorgelegt.

Das Ergebnis der Auswertung zeigt, dass in Bayern die Unternehmen im Wesentlichen mit den gleichen Finanzierungsproblemen zu kämpfen haben wie in der deutschlandweiten Umfrage. So wurde neben den erhöhten Anforderungen der Kreditinstitute an die Kreditvergabe auch die damit verbundene Sicherheitenstellung beklagt. Als weiteres Ergebnis bleibt festzuhalten, dass im Jahr 2003 verstärkt Fördermittel nachgefragt worden sind und die Innenfinanzierung noch immer die wichtigste Finanzierungsquelle für Unternehmen darstellt.

1.2 Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen und Service für Mitgliedsfirmen

1.2.1 Vortragsveranstaltungen

Zur Vertiefung der Kontakte zwischen Wirtschaftspraxis und Wissenschaft führte das BF/M-Bayreuth im Jahr 2004 zahlreiche Vortragsveranstaltungen durch.

1.2.1.1 Vorträge durch Vorstand und Mitarbeiter des BF/M

Folgende Vorträge wurden von Vorstandsmitgliedern und Mitarbeitern des BF/M gehalten:

- Zur Bedeutung von Größe und Fusion für den betriebswirtschaftlichen Erfolg von Kreditgenossenschaften
Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Diskussionsbeitrag zum Workshop „Kooperation – Fusion

- Wettbewerb: Strategien im genossenschaftlichen Bankwesen“, Institut für Genossenschaftswesen an der Leucorea in Wittenberg, 22./23. Januar 2004
- Geschäftsprozessmanagement als Teil einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie
Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Vortrag im Rahmen der BF/M-Fachtagung „Denken in Prozessen“, Universität Bayreuth, 6. Februar 2004
- Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements
Dipl.-Kfm. Volker Schilling, Vortrag im Rahmen der BF/M-Fachtagung „Denken in Prozessen“, Universität Bayreuth, 6. Februar 2004 (zusammen mit Stefan Völkl)
- Balanced Scorecard. Von der strategischen Planung zur operativen Umsetzung
Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Fachhochschule Mittweida, 12. Mai 2004
- Evaluation studies of cross-cultural training programs: a review of the literature from 1988 - 2000
Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der Western Academy of Management Conference, Aleyska, Alaska, 31. März – 4. April 2004 (zusammen mit M. Mendenhall, I. Ehnert, G. Oddou, J. Osland & G. Stahl)
- Synergiepotenziale bei Bankfusionen: identifizieren, operationalisieren, realisieren
Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Diskussionsbeitrag zum Oberseminar zum Genossenschaftswesen des Genossenschaftsverbands Norddeutschland e. V. und des Instituts für Genossenschaftswesen der WWU Münster „Fusionen: Größe gewinnen – Identität wahren“, Hannover, 22. März 2004
- Anlegerziele und Informationseffizienz
Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Diskussionsbeitrag zum LHAI-UBT Hedgefonds-Kolloquium an der Universität Bayreuth, 6. Juli 2004
- Zur Informationsverarbeitung am Aktienmarkt: Lohnt sich die Imitation von gemeldeten Insidertransaktionen?
Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Diskussionsbeitrag zum Jour Fixe der Forschungsstelle für Bankrecht und Bankpolitik an der Universität Bayreuth, 7. Juli 2004
- Personalführung im interkulturellen Kontext
Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der Auslandsmitarbeitertagung der Hanns-Seidel-Stiftung in Wildbad Kreuth, 26. – 29. Juli 2004
- Internationale Wirtschaftskommunikation
Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag in der Sommeruniversität an der Universität Bayreuth, 5. August 2004

- **Interkulturelle Wirtschaftskommunikation**
Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag anlässlich des Besuchs einer Delegation der Zentralen Parteihochschule der KP China an der Universität Bayreuth, 15. September 2004
- **Risk, control and trust-building in international business partnerships**
Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der Konferenz der International Academy of Business and Economics, Las Vegas/USA, 17. – 20. Oktober 2004 (zusammen mit N. Endrissat)
- **Aufbau und Ablauf internationaler/kultureller Assessment Center**
Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtel, Vortrag beim Deutschen Assessment Center Kongress, Dresden, 18./19. November 2004 (zusammen mit C. Harss)

1.2.1.2 Vorträge externer Referenten

Thema: Schule – Studium - Auswanderung

Referent: Randolph Rodenstock, Präsident der Arbeitgeberverbände vbw, VBM, BayME e. V.

Termin: 8. Juli 2004

Thema: Mirror, mirror on the wall, which is the fairest value of them all? Fair values in global accounting – ideal way or wrong track?

Referent: Prof. Robert A. Bryer, Ph.D., University of Warwick, Coventry Großbritannien

Termin: 28. Oktober 2004

1.2.2 Fachtagung “Denken in Prozessen”

Am 6. Februar 2004 veranstaltete das BF/M eine Fachtagung zum Thema “Denken in Prozessen”. Die Veranstaltung umfasste folgende Vorträge:

Thema: Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements

Referenten: Dipl.-Kfm. Volker Schilling, BF/M-Bayreuth /
Dipl.-Kfm. Stefan Völkl, Universität Bayreuth

Thema: Geschäftsprozessmanagement als Teil einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie

Referent: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann, Universität Bayreuth

Thema: Ausschöpfen von Optimierungspotenzialen durch Reengineering

Referent: Dr. Ernst Ludes, SBM GmbH

- Thema:** Brose im 21. Jahrhundert – Geschäftsprozessmanagement als Teil einer nachhaltigen Unternehmensphilosophie
Referent: Maximilian Stoschek, Brose Fahrzeugteile GmbH
- Thema:** Die Rolle des Geschäftsprozessmanagements im Rahmen der Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff.
Referent: Rudolf Miller, TÜV Management Service GmbH
- Thema:** Die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. – Nicht nur ein Instrument des Prozessmanagements, sondern auch des Zivilprozesses und des Vergaberechtes
Referent: Axel Schmidt, Anwaltskanzlei Schmidt & Kollegen
- Thema:** Der Einsatz von ARIS im Geschäftsprozessmanagement
Referent: Thorsten Sydow, IDS Scheer AG
- Thema:** Visualisierung und Optimierung von Geschäftsprozessen mit iGrafx
Referent: Stefan Hessenbruch, Corel GmbH

1.2.3 Arbeitskreise

Auch im Jahr 2004 wurde die Tradition der BF/M-Arbeitskreise fortgesetzt. Dabei wurden folgende Themenbereiche behandelt:

- Thema:** Ein guter Mitarbeiter – aber ist er auch für das Ausland geeignet?
Referent: Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtel, BF/M-Bayreuth
Termin: 9. März 2004
- Thema:** Indien, der schlafende Elefant? – Geschäftschancen für den deutschen Mittelstand
Referent: Jürgen Weilandt, Scheyern
Termin: 21. Oktober 2004
- Thema:** Management der Arbeitszeiten im Betrieb
Referent: Dipl.-Kfm. Volker Schilling, ehemaliger Geschäftsführer des BF/M-Bayreuth
Termin: 9. Dezember 2004

1.2.4 Seminare und Workshops

1.2.4.1 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik im Handwerk“

Im Rahmen des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik im Handwerk“ wurde unter der Leitung von Prof. Dr. A. Heinzl und Prof. Dr. J. Schlüchtermann folgender Workshop durchgeführt:

Thema: Mobile Anwendungen im Bauhandwerk: Vision 2010
Referenten: Expertenrunde im Schloss Thurnau
Termin: 23. Juni 2004

Am **21. Juli 2004** fand in Kloster Banz die Informationsveranstaltung „**Firmenübergreifende Integration von Geschäftsprozessen in der Transportbeton- und Schüttgutlogistik**“ statt. Die Veranstaltung umfasste folgende Vorträge:

Thema: Praxis-Vortrag „Schüttgut“
Referent: Hermann Gossenberger, Debus & Dinkel GmbH, Untersiemau

Thema: Technologie-Vortrag „Schüttgut“
Referent: Uwe Wirth, Praxis EDV AG, Pferdingsleben/Gotha

Thema: Praxis- und Technologievortrag „Transportbeton“
Referenten: Diana Zimmermann, Beton hotline Handels-GmbH, Rödental/
Dietrich Oberg, Computer Institut Bamberg

1.2.4.2 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“

Thema: Mitgliederversammlung des KNF
Termin: 5. Februar 2004, Neue Materialien Bayreuth GmbH

Thema: Seminar „Moderation von Arbeitsteams“
Moderation: Thomas Huber/Silke Faber, develop GmbH, Neustadt
Termin: 15./16. März 2004, Marktrodach

Thema: Arbeitstreffen des KNF
Termin: 22. April 2004, Neue Materialien Bayreuth GmbH

Thema: Arbeitskreis Folien hinterspritzen
Termin: 9. Juni 2004, Kunststoff Helmbrechts AG

Thema: Arbeitskreis Oberflächentechnologie
Termin: 13. Juli 2004, OEKAMETALL GmbH, Bamberg

Thema: Tagung „Moderne Werkstofftechnologien für die kunststoff-
verarbeitende Industrie“
Termin: 16./17. November 2004, Neue Materialien Bayreuth GmbH

1.2.4.3 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Intercultural Competence Assessment“

Thema: 5. Transnationales Projekttreffen
Termin: 4. bis 6. Juni 2004, Wien

Thema: 6. Abschließendes Transnationales Projekttreffen
Termin: 9. bis 11. September 2004, London

Thema: Abschlusspräsentation
Termin: 10. September 2004, London School of Economics

1.2.4.4 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth“

Thema: Präsentation der Ergebnisse zur Führungskräftebefragung/
Abgeleitete Maßnahmen/Weiteres Vorgehen
Termin: 25. November 2004, Sparkassen-CCC-Ausbildungszentrum in Pegnitz

1.2.5 Assessment Center

Im Berichtsjahr fanden insgesamt zehn Interkulturelle Assessment Center in Bayreuth statt. Die Teilnehmer der ein- bis eineinhalbtägigen Veranstaltung waren Studierende und Mitarbeiter von Unternehmen. Die Assessment Center mit Unternehmens-
teilnehmern fanden zum Teil in Hotels oder in den Räumen der Unternehmen selbst
statt. Im Hintergrund stand bei Teilnehmern der Assessment Center meist die Aussicht,
anschließend in verschiedenen europäischen Ländern sowie in Mexiko, Südamerika
oder China zu arbeiten.

1.2.6 Masters-Börse

Zum 16. Mal öffnete die Masters-Börse am 17. November 2004 ihre Pforten direkt auf dem Campus der Universität Bayreuth. Organisiert und veranstaltet wurde die Börse auch in diesem Jahr wieder vom Uni-Praktikantenservice (WiWi), dem BF/M-Bayreuth und der Studentenorganisation MARKET TEAM e.V.

Neben namhaften Mittelständlern aus der Region (Baur-Versand, CeramTec, HABA, RAPS, Rehau, Scherdel, Witt-Weiden ...) nahmen erneut auch zahlreiche internationale Großunternehmen (BAT, Bosch, Deloitte Touche, Ernst & Young, KPMG, PwC, Rödl & Partner ...) an der Veranstaltung teil. Studenten aller Fachrichtungen hatten an diesem Tag die Gelegenheit, sich an den Unternehmensständen über Praktikums- und Festanstellungsmöglichkeiten zu informieren und den direkten Dialog mit potenziellen Arbeitgebern zu suchen. Um sich auf den Kontakt mit den Firmen vorbereiten zu können, wurde vor der Veranstaltung wieder eine informative Broschüre an die Studenten verteilt, in der die Unternehmen ausführlich vorgestellt wurden.

Auf Unternehmensseite bestand die Chance, mit engagierten und qualifizierten Bayreuther Studenten ins Gespräch zu kommen. Um dies zu erleichtern, wurden den Unternehmen Studentenprofile zur Verfügung gestellt, um sich bereits vorab ein Bild von interessanten Bewerbern machen zu können. Neben Firmen, die wir bereits seit mehreren Jahren regelmäßig begrüßen dürfen, meldeten sich auch in diesem Jahr wieder zahlreiche neue Unternehmen zur Teilnahme an der Masters-Börse. Dies zeigt, ebenso wie die steigende Teilnehmerzahl, dass die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und der Universität Bayreuth für beide Seiten weiterhin an Bedeutung gewinnt.

1.2.7 5-Euro-Business – Der praxisorientierte Wettbewerb zum Thema Existenzgründung

Im Zeitraum von Mitte April bis Mitte Juli 2004 führte das BF/M in Kooperation mit dem Aktionsprogramm HOCHSPRUNG und dem Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. (bbw) den 5-Euro-Business-Wettbewerb an der Universität Bayreuth durch. Im Rahmen des Wettbewerbs müssen Studenten ein Unternehmen mit 5 Euro Startkapital gründen. In dieser kurzen Zeit und mit dem geringen Startkapital kann selbstverständlich kein neues Unternehmen entstehen und auch der finanzielle Gewinn wird nicht besonders hoch ausfallen, aber dies ist auch nicht das Ziel des Wettbewerbs. Vielmehr sollen die Studenten sich mit dem Thema der Existenzgründung beschäftigen und erste Erfahrungen über wirtschaftliche Zusammenhänge sammeln. In einer spielerischen aber realen Umgebung sollen erste wirtschaftliche Zusammenhänge erkannt und für die Wirtschaft wichtige Schlüsselqualifikationen trainiert werden.

In einer ersten Orientierungs- und Theoriephase mussten die Teams eine Unternehmensidee finden. Neben diesem kreativen Prozess wurde in Crashkursen der

Einstieg in Themen vermittelt, die sowohl für die Führung eines Unternehmens wie auch im späteren Berufsleben von großer Bedeutung sind. Themen wie Marketing, Projektmanagement und Recht wurden den Gruppen durch erfahrene Assistenten und Professoren näher gebracht. Außerdem bekamen die Studenten noch einen Paten aus der Wirtschaft zur Seite, mit dem Unternehmensideen diskutiert und Probleme gelöst werden konnten.

In der eigentlichen Unternehmensphase und ausgestattet mit 5 Euro Startkapital mussten die Studenten die in der Orientierungsphase entwickelten Ideen umsetzen und Kunden gewinnen. Ein Team hatte sich beispielsweise der Entwicklung eines neuen Getränkes mit der Geschmacksrichtung Limette und Honig verschrieben. Eine andere Gruppe wollte einen mehrsprachigen Flyer für die Kunden von Fluglinien entwickeln, welcher die wichtigsten Sätze zum Überleben im jeweiligen Land sichern sollte. Aber auch praktische Ideen, wie ein zeitlos modischer Schuh oder ein Gerät zum Wiederauffinden von verlorenen Schlüsseln oder Geldbörsen, waren vertreten. Dass die Ziele zum Teil etwas hochgesteckt waren, musste das eine oder andere Team dann auch erkennen und die Geschäftsidee dem Markt anpassen. So ist etwa aus dem Flyer für die Fluglinien eine mehrsprachige Informationsbroschüre der Stadt Bayreuth entstanden, die ausländische Touristen in verschiedenen Sprachen über die Sehenswürdigkeiten der Stadt informiert.

Die letzte Phase stellte den eigentlichen Wettbewerb dar. Die Studenten mussten einen Geschäftsbericht anfertigen und sich in verschiedenen Präsentationen einer Jury stellen. Die Mitglieder der Jury setzten sich zusammen aus Vertretern der Wirtschaft, der Universität Bayreuth und verschiedenster Sponsoren, die mit ihrer finanziellen Unterstützung diesen Wettbewerb erst ermöglichten.

Sieger des Wettbewerbs waren Jennifer Reichert und Sarah-Lyn Krauß. Sie entwickelten einen Schuh, der sich durch das Austauschen der Oberschale immer dem modischen Stil und der Kleidung der Trägerin anpasst.

Informationen zum Wettbewerb erhalten Interessierte unter: www.5-euro-business.de.

1.2.8 1. Bayreuther MANAGEMENT MEETS CAMPUS

In Zusammenarbeit mit der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw), dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (VBM) und dem Bayerischen Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. (BayME) veranstaltete das BF/M am 8. Juli 2004 im Audimax das 1. Bayreuther „Management meets Campus“. Ausgangspunkt der Veranstaltung war die Problematik, dass es insbesondere für mittelständische Unternehmen immer schwieriger wird, junge Menschen nach Abschluss ihres Studiums in der Region zu halten. Dabei können auch und gerade regional ansässige Unternehmen vielfältige Perspektiven eröffnen.

Um zu verdeutlichen, was oberfränkische Unternehmen jungen Menschen bieten können, standen Inhaber, Betriebs- und Personalleiter namhafter regionaler Arbeitgeber ab 10:00 Uhr zum Gespräch mit Studenten bereit. Schülern, Studenten und Absolventen wurde auf diesem Wege die Möglichkeit geboten, Informationen aus erster Hand zu Themen wie Praktika, praxisorientierte Fach- oder Diplomarbeiten oder auch Einstellungsanforderungen und -chancen abzugreifen.

Zu den teilnehmenden Unternehmen zählten die ABM Greiffenberger Antriebstechnik GmbH, die Burkhardt GmbH, der Förderverein Oberfranken Offensiv e. V., die Loewe AG, die Scherdel GmbH, die Rupp + Hubrach Optik GmbH, die KSB AG, die Argillon GmbH, die Habermaaß GmbH, das Romantik-Hotel Weinhaus Messerschmitt, die Kaeser Kompressoren GmbH und die Lasco Umformtechnik GmbH.

Im Rahmen der Veranstaltung präsentierte das BF/M am Mittag Herrn Rodenstock unter dem Motto „Schule - Studium - Auswanderung?“ in einer Vortragsveranstaltung im Audimax der Universität Bayreuth, die für Schüler, Studenten und Hochschulangehörige gedacht war. Kernthese der Ausführungen von Herrn Rodenstock war dabei, dass nur durch intensive Investitionen in die Bildung eine herausragende Rolle Deutschlands und Bayerns in der globalisierenden Welt zu schaffen sei.

Abgerundet wurde die Veranstaltung durch einen abschließenden gemeinsamen Imbiss für alle Veranstaltungsteilnehmer und –besucher, bei dem die Möglichkeit zu ungezwungenen Diskussionen mit den „Bossen“ gegeben war.

1.2.9 Besondere Serviceleistungen für Mitglieder

Auch im Berichtsjahr 2004 wurden Anfragen an das BF/M-Bayreuth um Hilfe bei der Beschaffung von Literatur zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen gestellt. Die Anfragen kamen gleichermaßen von Mitgliedern wie auch von regionalen und überregionalen Institutionen.

Auf Anfrage wird das BF/M-Bayreuth auch in Form von Projekten für die Unternehmen tätig. Häufig lassen sich konkrete Problemstellungen auch in Form von Seminararbeiten und Diplomarbeiten von Studenten der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät bearbeiten, wobei Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter des Instituts als Betreuer fungieren. Einige der in 2004 bearbeiteten bzw. begonnenen Projekte und Themen waren:

- Electronic Business Relationship Management: Anforderungen an ein Softwaremodul zur qualitativen Bewertung von Subunternehmern
- Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation von miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen am Beispiel der Transportbetonindustrie in Oberfranken

- Kalkulation von Kuppelprodukten – unter besonderer Berücksichtigung der Kraft-Wärme-Kopplung
- Operatives Lieferantenmanagement am Beispiel Siemens AG Kemnath
- Konzeption eines Kennzahlensystems zum Vergleich der Performance von Fertigbereichen
- EDV-gestützte Unternehmensplanung und Simulation am Beispiel von SAP SEM-BPS bei der Hueck Folien Gruppe
- Ausarbeitung eines Logistikkonzepts für die Hubmagnetfertigung als Teilbereich der Unit-Injector-Produktion im Rahmen des Bosch Production System
- Anpassen von Referenzmodellen am Beispiel von Siemens Medical Solutions
- Die Eignung wertorientierter Kennzahlen als Bemessungsgrundlage für betriebliche Anreize

1.2.10 Ordentliche Jahresmitgliederversammlung

In einem besonderen Ambiente feierte das BF/M am 8. Juli 2004 seine Jubiläums-Mitgliederversammlung im Festsaal des Restaurants "Zur Sudpfanne". Prof. Schlüchtermann begrüßte die anwesenden Kuratoren, Vorstände, Mitglieder und Mitarbeiter des Instituts.

In seinem Bericht stellte er zunächst die Arbeit des BF/M im abgelaufenen Jahr dar. Hauptforschungsgebiete stellten die beiden Großprojekte "Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk" und "Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke" dar, deren Projektende in den Jahren 2004 und 2005 terminiert sei. Daneben habe man mit weiteren Projekten die finanzielle Flexibilität des Instituts sicherstellen können.

Besonders erfreut zeigte sich der Präsident über die zunehmende Außenwirkung des Instituts durch Vorträge, Veröffentlichungen und Serviceleistungen für Mitgliedsfirmen, wobei teilweise eine enge Verbindung mit den Projekten bestehe. Dabei habe man in der ersten Hälfte des abgelaufenen Jahres nochmals eine Intensivierung mit der Durchführung der Fachtagung "Denken in Prozessen" und dem Arbeitskreis Personal erreicht.

Die laufende Arbeit wird maßgeblich von den Vorständen verantwortet, die in der Kuratoriumssitzung vom 12. März 2004 im Amt bestätigt wurden und sich weiterhin wie folgt zusammensetzt:

- **Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann (Präsident)**
(Inhaber des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre an der Universität Bayreuth)
- **Prof. Dr. Heymo Böhler**
(Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Bayreuth)
- **Prof. Dr. Torsten Maria Kühlmann**
(Inhaber des Lehrstuhls für Betriebliches Personalwesen und Führungslehre an der Universität Bayreuth)
- **Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke**
(Inhaber des Lehrstuhls für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre an der Universität Bayreuth)
- **Prof. em. Dr. Dr. h. c. Peter Rütger Wossidlo**
(Ehrenpräsident des BF/M-Bayreuth)

In der aktuellen Arbeit habe man die mit der Durchführung des 5-Euro-Business-Wettbewerbs und der Auswertung einer Umfrage für die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft sowie diverser kleiner Forschungsprojekte zum Thema Balanced Scorecard angenommen, wie Prof. Schlüchtermann berichtet.

Mit der Festschrift „Mittelstand im Fokus – 25 Jahre BF/M-Bayreuth“ sei es darüber hinaus gelungen, allen Interessierten eine Art Legitimation des Aufgabenspektrums des BF/M zu geben.

Die Jahreszahlen konnte man nicht auf dem herausragenden Niveau der Vorjahre halten. Der Grund sei in der Tatsache zu finden, dass die Fördergelder der Projekte weitgehend abgerufen seien und lediglich eine kostenneutrale Verlängerung mit den Projektförderern vereinbart wurde.

Dennoch läge man noch weit über den Zahlen, die bei Antritt der Vorstandschaft 1999 zu finden waren. Die bereits von den Kuratoren zur Annahme empfohlene Jahresrechnung wird einstimmig von den Mitgliedern gebilligt.

Prof. Schlüchtermann schloss die Versammlung mit dem Hinweis auf das nachfolgende Kamingsgespräch mit Randolph Rodenstock.

1.3 Veröffentlichungen

1.3.1 Einzelbeiträge und Monographien

Auch im Jahr 2004 traten Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter des BF/M-Bayreuth mit folgenden Publikationen an die Öffentlichkeit:

- Böhler, H./Scigliano D.:
Innovationsmanagement in KMU – Ansätze zur Umsetzung einer Balanced Strategy, in: Schlüchtermann, J./Tebroke, H.-J. (Hrsg.): Mittelstand im Fokus - 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden 2004, S. 199 – 214
- Böhler, H. :
Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart 2004
- Kühlmann, T. M.:
Auslandseinsatz von Mitarbeitern, Stuttgart 2004
- Kühlmann, T. M.:
Evaluation studies of cross-cultural training programs. A review of the literature from 1988 to 2000, in: Landis, D./ Bennett, J.M. (eds.): Handbook of intercultural training. Third Edition. Thousand Oaks: Sage, 2004, S. 129 - 144 (zusammen mit M. E. Mendenhall, G. K. Stahl, I. Ehnert, G. Oddou, G. & J.S. Osland)
- Kühlmann, T. M.:
Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen, in: Maier, J. (Hrsg.): Vertrauen und Marktwirtschaft, forost Arbeitspapiere Nr. 22, München 2004, S. 67 – 82
- Kühlmann, T. M.:
Auslandseinsatz von Mitarbeitern, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage, Stuttgart 2004, Sp. 492 – 502
- Kühlmann, T. M.:
Interkulturelles Personalmanagement, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage, Stuttgart 2004, Sp. 928 – 937 (zusammen mit Peter Dowling)
- Kühlmann, T. M.:
Verhalten in internationalen Organisationen, in: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation, Serie III, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 4 der Enzyklopädie der Psychologie, Göttingen 2004, S. 947 – 998

- Kühlmann, T. M.:
Opportunismus – Die „dunkle Seite“ internationaler Unternehmenskooperationen, in: Emmerling, T. (Hrsg.): Projekte und Kooperationen im interkulturellen Kontext, Sternenfels 2004, S. 52 - 70 (zusammen mit Nada Endrissat)
- Kühlmann, T. M.:
Risk, Control, and Trust-Building in International Business Partnerships, in: Journal of International Business and Economics 2004, 1, S. 148 - 161 (zusammen mit Nada Endrissat)
- Kühlmann, T. M.:
“Jongleure” zwischen Dominanz und Demut, in: abayfor news 2004, Ausgabe Dezember, S. 2
- Kühlmann, T. M.:
Mittelständische Unternehmen – grenzenlos! Herausforderungen für das Personalmanagement, in: Schlüchtermann, J./Tebroke, H.-J. (Hrsg.): Mittelstand im Fokus - 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden 2004, S. 283 – 306
- Kühlmann, T. M./Prechtl, E.:
Experten für den Auslandseinsatz auswählen, in: personalmanager 6/2004, S. 34 – 35
- Schilling, V./Völkl, S.:
Geschäftsprozessmanagement, in: Schlüchtermann, J./Tebroke, H.-J. (Hrsg.): Mittelstand im Fokus - 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden 2004, S. 399 – 428
- Schlüchtermann, J./Tebroke, H.-J. (Hrsg.):
Mittelstand im Fokus - 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden 2004
- Schlüchtermann, J./Pointner, M. A.:
Unternehmensplanung und Mittelstand – Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Schlüchtermann, J./Tebroke, H.-J. (Hrsg.): Mittelstand im Fokus - 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden 2004, S. 19 – 44
- Schlüchtermann, J./Sibbel, R./Prill, M.:
Internetbasiertes Krankenhaus-Marketing, in: Jähn, K./Nagel, E. (Hrsg.): e-Health, Berlin-Heidelberg 2004, S. 229 - 237
- Schlüchtermann, J./Wolf, K.:
Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, in: Unternehmensbewertung & Management 2/2004, S. 46 - 52

- Krampf, P./Sibbel, R./Schlüchtermann, J./Harm, Chr.:
Fallstudie: Neuausrichtung im Beschaffungsmanagement, in: Zentes, J./ Swoboda, B. (Hrsg.): Fallstudien zum Internationalen Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 547 - 562
- Schlüchtermann, J./Völkl, S.:
Rekonfiguration der Logistikaktivitäten in einer Supply Chain mit Hilfe der Prozesskostenrechnung: Konzept und Beispielfall, in: Controlling 2004, S. 385 -392
- Schlüchtermann, J./Albrecht, M.:
Private Konzerne als Schrittmacher für das Krankenhaus im Wandel, in: Hellmann, W. (Hrsg.) Handbuch Integrierte Versorgung, Landsberg 2004, Abschnitt 4.1.5, S. 1 – 23
- Schmidt, K. G./Wossidlo, P. R.:
25 Jahre Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum Mittelstand – ein kleines Nachwort, in: Schlüchtermann, J./Tebroke, H.-J. (Hrsg.): Mittelstand im Fokus - 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden 2004, S. 429 - 434
- Tebroke, H.-J.:
Asset Backed Securitization als Finanzierungsalternative mittelständischer Unternehmen in Deutschland, in: Schlüchtermann, J./Tebroke, H.-J. (Hrsg.): Mittelstand im Fokus - 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden 2004, S.125 – 152
- Tebroke, H.-J.:
"Marktstimmung" zur Erklärung der langfristigen Kursentwicklung von Aktien nach dem Börsengang, in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft 2004, S. 269 - 282 (zusammen mit Nikolai Rath und Christian Tietze)
- Tebroke, H.-J.:
Zur Beurteilung der Performance ethischer Investments, in: Arnold, V. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven VII, Berlin 2004, S. 103 – 134
- Tebroke, H.-J.:
Perspektiven des Financial Planning im Retail-Segment, in: Finanzbetrieb 2004, S. 70 – 76 (zusammen mit Bernd Hochberger)
- Wolf, R./Loos, C. F./Heinzl, A./Schlüchtermann, J.:
Mobile Informations- und Kommunikationstechnologien in der Bauwirtschaft, in: Schlüchtermann, J./Tebroke, H.-J. (Hrsg.): Mittelstand im Fokus - 25 Jahre BF/M-Bayreuth, Wiesbaden 2004, S. 357 – 382
- Wolf, R./Loos, C. F./Heinzl, A.:
Mobile Informations- und Kommunikationstechnologien, in: Baumarkt + Bauwirtschaft 3/2004, S. 27 – 29

1.3.2 Festschrift „Mittelstand im Fokus – 25 Jahre BF/M-Bayreuth

Im Berichtsjahr konnte das BF/M auf sein 25-jähriges Bestehen zurückblicken. Dieses Jubiläum hat der Vorstand zum Anlass genommen, im Rahmen der BF/M-Schriftenreihe eine Festschrift mit dem Titel „Mittelstand im Fokus – 25 Jahre BF/M-Bayreuth“ herauszugeben. Der Band enthält folgende Beiträge:

A: Grußworte

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

Edmund Stoiber

BF/M: 25 Jahre vernetzt mit der Universität Bayreuth

Helmut Ruppert

Teamwork zwischen Wissenschaft und Wirtschaft

Heinz Greiffenberger

25 Jahre BF/M

Horst Eggers

BF/M – 25 Jahre Partner des Mittelstandes

Joachim Hunger

Die IHK zu Coburg gratuliert dem BF/M

Wolf-Ingo Seidelmann

BF/M for ever!

Jörg Falkenberg

B: Unternehmensführung

Unternehmensplanung und Mittelstand – Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard

Jörg Schlächtermann/Maria Anna Pointner

Internationalisierung mit Blickrichtung Südostasien – Eine Herausforderung für die mittelständische Unternehmensführung

Hartmut H. Kunstmann

Wirtschaft – Umwelt – Ethik. Unternehmen in der Verantwortung

Claus Hipp

Change Management im Mittelstand – Was kann systemische Beratung leisten?

Rainer Waldmann/Michael Wagner

C: Finanzen und Steuern

Asset Backed Securitization als Finanzierungsalternative mittelständischer Unternehmen in Deutschland

Hermann-Josef Tebroke

Rechtsformneutrale Unternehmensbesteuerung für mittelständische Unternehmen – Ein unerreichbares Wunschbild?

Jochen Sigloch/Achim Stegner

Implementierung und Anwendung von Risikomanagement

Klaus Wolf

D. Marketing und Innovation

Innovationsmanagement in KMU – Ansätze zur Umsetzung einer Balanced Strategy

Heymo Böhler/Dino Scigliano

Markenpolitische Strategien mittelständischer Konsumgüterhersteller

Hermann Freter

Aktuelle Herausforderungen für den mittelständischen Handel im Non-Food-Sektor

Joachim Riedl

Customer Relationship Management – auch im Mittelstand?

Bernd Wolfum

E. Personal

Mittelständische Unternehmen – grenzenlos! Herausforderungen für das Personalmanagement

Torsten M. Kühlmann

Führung im Mittelstand

Ronald Hechtfischer

Führungskultur und Erfolg – Bilanz eines Unternehmers

Reinhold Würth

Nachfolgeplanung im Mittelstand – Eine Herausforderung für Senior und Junior

Uwe Hofmann

F. Informationstechnologie und Organisation

Mobile Informations- und Kommunikationstechnologien in der Bauwirtschaft

Rainer Wolf/Carl Frederik Loos/Armin Heinzl/Jörg Schlüchtermann

Konzepte der Softwarewiederverwendung bei der Entwicklung individueller Dispositionssysteme für mittelständische Logistikdienstleister

Ulrich Derigs/Jochen Kuritz/Jörg Ramacher

Geschäftsprozessmanagement

Volker Schilling/Stefan Völkl

G. Nachwort

25 Jahre Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum Mittelstand

– ein kleines Nachwort

Karl Gerhard Schmidt/Peter Rütger Wossidlo

1.4 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Verbänden

Das BF/M-Bayreuth arbeitete im Berichtszeitraum mit folgenden Institutionen und Verbänden zusammen:

Das BF/M-Bayreuth führt seit dem 1. Januar 2002 zusammen mit der **Handwerkskammer für Oberfranken** als Fördernehmer und dem **Kompetenzzentrum Bau Oberfranken** das Projekt „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk“ durch. Das Projekt wird mit Mitteln der High-Tech-Offensive Zukunft Bayern zuschussfinanziert.

Als Technologiepartner beteiligen sich an VIKOP/BAULOG das Computer Institut Bamberg, die conject AG aus München, die Graphisoft Nordbayern GmbH aus Fürth, die ICN mbH & Co. KG aus Dortmund, die PRAXIS EDV- Betriebswirtschaft- und Software- Entwicklung AG aus Gotha sowie die RIB Software AG aus Stuttgart.

Als Praxispartner beteiligen sich an VIKOP/BAULOG die W. Markgraf GmbH & Co. KG aus Bayreuth, die Arno Debus GmbH & Co aus Untersiemau, die Dechant Hoch- und Ingenieurbau GmbH & Co. KG aus Weismain, die Schwender KG aus Thurnau, die Hand-in-Handwerker GmbH aus Kulmbach, die Otto Hauch & Co. Baugesellschaft mbH aus Coburg, die Raab Baugesellschaft mbH + Co KG aus Ebenfeld sowie die Angermüller GmbH aus Untersiemau.

Seit dem 1. November 2001 führt das BF/M-Bayreuth zusammen mit dem **Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern GmbH** und dessen Standorten in Bayreuth, Fürth sowie Würzburg das Projekt „**Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke**“ durch. Das Projekt wurde vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie in Form einer Zuschussfinanzierung gefördert und zum 30. Juni 2004 erfolgreich beendet. Aus diesem Projekt ging der Verein Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. (KNF) hervor. Das BF/M-Bayreuth und das KNF kooperieren auf verschiedenen Gebieten. So ist u. a. ein Projekt zum Thema „Produktbenchmarking“ in Planung.

Die **Sparkasse Bayreuth** führt seit dem 21. September 2001 zusammen mit dem BF/M und dem **Sparkassenverband Bayern** das Projekt „**Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth**“ durch. Das Projekt wurde in ein vierstufiges Vorgehen, welches die Phasen Konzeption, Implementierung, Arbeitsphase und Evaluation umfasst, untergliedert.

Die **IHK-Akademie Oberfranken GmbH** konzipierte und implementierte mit Unterstützung des BF/M im Jahre 2004 eine Balanced Scorecard.

Insbesondere im Rahmen des Projektes **Intercultural Competence Assessment (INCA)** ergaben sich vielfältige Kontakte mit universitären und außeruniversitären Kooperationspartnern aus Tschechien, Großbritannien, Österreich, Niederlande und Deutschland. Als außeruniversitäre Hauptpartner sind das CILT (National Centre for Language) in London sowie das Trainings-Center in Olomouc (Tschechien) zu nennen.

Die **Industrie- und Handelskammer für Oberfranken** hat das BF/M-Bayreuth als eine unabhängige Institution beauftragt, eine **Kundenbefragung** durchzuführen. Da die Kammer ihren Mitgliedern den bestmöglichen Service bieten will, sollte überprüft werden, welche Erwartungen die Unternehmen an die Kammer haben, mit welchen Leistungen die Unternehmen zufrieden sind, ob Defizite bestehen und in welchen Bereichen Verbesserungen von Seiten der Kammer vorgenommen werden sollen. Die Befragungsergebnisse wurden im Oktober 2004 erfolgreich präsentiert. Die IHK für Oberfranken führte bereits im Jahr 2001 eine Kundenbefragung zusammen mit dem BF/M durch.

Die **Industrie- und Handelskammer für Oberfranken** hat das BF/M-Bayreuth als eine unabhängige Institution beauftragt, eine **Mitarbeiterbefragung** durchzuführen. Mit dieser Mitarbeiterbefragung setzt die IHK einen Prozess in Gang, der Probleme (Unstimmigkeiten) aufdecken und dafür sorgen soll, positive Veränderungen zu erreichen. Es erfolgte bereits im Jahr 2001 eine Mitarbeiterbefragung in Zusammenarbeit mit dem BF/M, welche 2004 wiederholt werden konnte.

Das BF/M hat im Jahr 2004 eine Auswertung über das Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen für die Unternehmensverbände **Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw)**, **Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (VBM)** und den **Bayerischen Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. (BayME)** durchgeführt. Ziel dieser Untersuchung war es, die Finanzierungssituation vor dem Hintergrund von Basel II zu analysieren und die Vorbereitungen der Unternehmen im Hinblick auf die zukünftigen Ratinganforderungen der Banken zu untersuchen. Die Daten der Untersuchung wurden von den Verbänden bereitgestellt. Die empirische Auswertung wurde im Oktober 2004 von den Verbänden veröffentlicht.

Im Zeitraum von Mai bis Juli 2004 hat das BF/M in Verbindung mit dem **Aktionsprogramm HOCHSPRUNG** und dem **Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft**

e. V. (bbw) an der Universität Bayreuth den 5-Euro-Business-Wettbewerb veranstaltet. Ziel des Wettbewerbs ist es, Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen unternehmerisches Handeln und wirtschaftliches Denken zu vermitteln. Die Abschlussveranstaltung mit Siegerehrung im Juli war ein erfolgreicher Abschluss dieser guten und unkomplizierten Zusammenarbeit.

1.5 Kontakte mit ausländischen Gastwissenschaftlern/Hochschulen

Zusammenarbeit mit folgenden internationalen Experten:

- Prof. Dr. Agota Borgulya, University of Pécs
- Prof. Dr. Luis Rodolfo Morán Quiroz, Universidad de Guadalajara
- Prof. Dr. Marc Mendenhall, University of Tennessee
- Prof. Dr. Peter Dowling, University of Tasmania
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann)

- Wissenschaftlicher Austausch mit Prof. Robert A. Bryer, Ph.D. University of Warwick, Coventry, Großbritannien

1.6 Verleihung der Ludwig-Erhard-Professur

Im Rahmen der Verleihung der Ludwig-Erhard-Professur der Stiftung „Internationale Unternehmensführung“ gelang es der Universität Bayreuth erneut, einen renommierten ausländischen Wissenschaftler für einen Lehr- und Forschungsaufenthalt nach Bayreuth einzuladen. Die im Jahre 1996 aus einer Spendenaktion der oberfränkischen Wirtschaft hervorgegangene Stiftung „Internationale Unternehmensführung“ dient der Unterstützung des international ausgerichteten Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth. Für das Wintersemester 2004/2005 wurde die Ludwig-Erhard-Professur an den britischen Rechnungslegungsexperten 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 eines Festakts 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 Prof. Bryer. Darüber hinaus lobte Prof. 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.

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.

2 PUBLIZITÄTSBERICHT

2.1 Außendarstellung

Zur Verbreitung der Ziele und Aufgaben des BF/M sowie zur Vertiefung der Kontakte zwischen Praxis und Wissenschaft wurden von den Vorständen und Mitarbeitern des BF/M im Jahr 2004 eine Reihe von Vorträgen vor verschiedenen Gremien gehalten (vgl. Punkt 1.2.1).

2.2 Pressespiegel

In der Presse wurde in folgenden Artikeln im Jahre 2004 über das BF/M-Bayreuth und ihm verbundene Persönlichkeiten berichtet:

- 30.01.2004: Das Denken in Prozessen (NK)
- Februar 2004: BF/M-Fachtagung „Denken in Prozessen“ (UBT aktuell)
- Mai 2004: Erneuter praxisorientierter Wettbewerb „5-Euro-Business“ (UBT aktuell)
- 11.05.2004: 5-Euro-Business (NK)
- 14.05.2004: Mit wenig Geld zu viel Gewinn (NK)
- Juni 2004: Auftaktveranstaltung zum 5-Euro-Business an der Universität Bayreuth (UBT aktuell)
- 06.07.2004: Bayreuther Management meets Campus (NK)
- 09.07.2004: 25 Jahre forschen für den Mittelstand (NK)
- 09.07.2004: „Hut ab“ vor dem Bundeskanzler (NK)
- 09.07.2004: Rodenstock für längere Arbeitszeit (NK)
- Juli 2004: Mittelstand im Fokus (UBT aktuell)
- 21.07.2004: Mit nur fünf Euro Unternehmer werden (NK)
- 24.07.2004: Passender Schuh zum Kleid per Knopfdruck (NK)
- August 2004: Kunststoff-Netzwerk Franken besuchte den Forschungsreaktor München II in Garching (UBT aktuell)
- 03.08.2004: Dissertationspreis für Dr. Jens Dibbern (NK)
- Oktober 2004: Jens Dibbern erhält den Dissertationspreis der Alcatel SEL Stiftung für Kommunikationsforschung (UBT aktuell)
- 16./17.10.2004: Vortrag: „Indien, der schlafende Elefant?“ (NK)
- 22.10.2004: Das Land, wo „Ja“ kein „Ja“ meint (NK)
- 26.11.2004: Interkulturell kompetent (NK)

- Dez. 2004: Ludwig-Erhard-Professur an renommierten britischen Wissenschaftler verliehen (UBT aktuell)
- 09.12.2004: Thema Arbeitszeit (NK)

2.3 BF/M Spiegel

Die Mitgliederzeitschrift „BF/M Spiegel“ erschien im 15. Jahr ihres Bestehens mit drei Ausgaben. Wie in den Vorjahren bildeten die Berichte über die laufenden BF/M-Projekte sowie die Fachbeiträge zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen den inhaltlichen Schwerpunkt.

2.4 VIKOP/BAULOG Newsletter

Für die am Projekt VIKOP/BAULOG interessierten Unternehmen wurde im Berichtsjahr vierteljährlich ein Newsletter herausgegeben, in dem aktuelle Entwicklungen aus den jeweiligen Pilotprojekten und im Projekt behandelte Themenschwerpunkte kurz vorgestellt wurden.

3 SITUATIONSBERICHT

3.1 Mitgliederstand

Einem Zugang standen im Berichtsjahr neun Abgänge, eine Fusion sowie eine Insolvenz gegenüber. Der Mitgliederstand betrug somit **132** zum 31. Dezember 2004.

3.2 Personal

3.2.1 Vorstand

Der ehrenamtlich tätige Vorstand bestand im Berichtsjahr aus folgenden Mitgliedern:

- Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann (Präsident)
- Prof. em. Dr. Dr. h. c. Peter R. Wossidlo (Ehrenpräsident)
- Prof. Dr. Heymo Böhler
- Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann
- Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke

3.2.2 Mitarbeiter

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Entwicklung des gesamten Personalbestands seit Gründung des Instituts:

	1979		1984		1990		1994		2000		2004	
	Plan	Ist										
Vorstände	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Mitarbeiter	7	1	10	4	10	9	6,5	6,5	4	4,5	4	4
Geschäftsführer	-	-	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Sekretärinnen	-	-	1,5	1,5	1,5	1,5	2	1,8	2	1,8	1,8	1

4 JAHRESPLANUNG

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die im ersten Halbjahr 2005 bereits stattgefundenen Vorträge und Seminare sowie über die geplanten Veranstaltungen des BF/M-Bayreuth.

Termine	Veranstaltungen
22. Januar 2005	Interkulturelles Assessment Center
24. Februar 2005	<p>Arbeitskreis „Personalwesen und Führungslehre“</p> <p>Dr. Werner Bitterwolf, Nürnberg „Die großen DREI“ – Der Einfluss neurobiologischer Persönlichkeitsfaktoren auf den persönlichen und unternehmerischen Erfolg</p>
24. Februar 2005	<p>Abschlussveranstaltung „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Bedeutung von VIKOP/BAULOG für die Region Oberfranken Hans Angerer, Regierungspräsident von Oberfranken • Virtuelle Kooperationsnetzwerke in der Bauwirtschaft Prof. Dr. Armin Heinzl, BF/M-Bayreuth • Gemeinschaftliches Kundenbeziehungsmanagement Dieter Walther, HiH-Kulmbach Carl Frederik Loos, BF/M-Bayreuth • Internetbasiertes Projektmanagement am Truppenübungsplatz Grafenwöhr Michael Lueb, Baudienststelle Grafenwöhr • Ansätze zu einer integrierten Baulogistik Arno Blickling, Kompetenzzentrum Bau Oberfranken GmbH • Einsatz mobiler Endgeräte zur Kundendienstunterstützung und mobilen Baustellenanbindung im SHK-Bereich Stefan König, Schwender KG/ Stefan Hahn, Hahn GmbH • Anwendungserfahrungen bei der Einführung der digitalen Bauakte Peter Dechant, Dechant Hoch- und Ingenieurbau GmbH & Co. KG • Telematikbasierte Disposition in der Baulogistik am Beispiel des Schüttgutbereichs Hermann Gosssenberger, Debus & Dinkel GmbH / Uwe Wirth, Praxis-EDV AG • Computergestützte Transportbetonlogistik Rainer Wolf, BF/M-Bayreuth/ Sebastian Meinke, BETON hotline Handels-GmbH • Zusammenfassung des Tages und Ausblick Horst Eggers, Hauptgeschäftsführer der HWK für Oberfranken

Termine	Veranstaltungen
21. März 2005	Interkulturelles Assessment Center
13. Mai 2005	Interkulturelles Assessment Center
Mai/Juni 2005	Vortragsreihe „Zukunft der Informationsgesellschaft“ <ul style="list-style-type: none"> • Individualisierung im Electronic Commerce – Eine Analyse des Status quo Dr. Stefan Sackmann, Institut für Informatik und Gesellschaft 02.05.2005 • Chancen und Risiken eines Einsatzes von RFID Peter Gabriel, VDI/VDE IT-GmbH 10.05.2005 • RFID in der Krankenhauslogistik – Chancen und Erfahrungen Dr. Ralf Knels, DRK-BSD Sachsen 24.05.2005 • Mobile Datendienste für Privatkunden – Status quo und Perspektiven Dr. Arno Wilfert, Arthur D. Little GmbH 31.05.2005 • Unternehmen und Märkte in einer Welt der allgegenwärtigen Computer Prof. Dr. Peter Welzel, Universität Augsburg 07.06.2005 • Trends in der mobilen Kommunikation – was kommt nach UMTS? Prof. Dr. Hendrik Berndt, DoCoMo Euro-Labs 14.06.2005 • Ubiquitous Computing und Ambient Intelligence – eine industrielle Sicht Dr. Michael Berger, Siemens AG 21.06.2005
9. Juni 2005	Interkulturelles Assessment Center
28. Juni 2005	Ordentliche Jahresmitgliederversammlung Festreferent: Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, Stuttgart
25. Juli 2005	Interkulturelles Assessment Center
Herbst 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitskreise • Interkulturelle Assessment Center • Führungsseminar zum Thema „Mitarbeiterführung“

Weitere Termine werden frühzeitig bekannt gegeben!