



## INHALT

### PERSONALIA

Dr. Christina Stadler -  
Neue Geschäftsführerin am BF/M | S. 3

### FACHBEITRAG

Im Forschungsfokus des BF/M: Der  
Unternehmer und seine Entscheidungen | S. 6

### PROJEKTBERICHTE

Vom Blind Date zum Best Match! | S. 8

Systematische Entwicklung von  
Dienstleistungen | S. 9

### RÜCKBLENDE

5. Bayreuther Forum für Wirtschafts-  
und Medienrecht  
**Governance in Familienunternehmen** 4

**"5-Euro-Business"** - Jubiläumsveranstaltung  
zum 10-jährigen Projektbestehen 5

### VORANKÜNDIGUNG

2. Bayreuther Ökonomie- und Alumnikongress 10

### Neues aus der Uni

Neubesetzung des Lehrstuhls für  
Strategisches Management und Organisation 11

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

nach dem Jahreswechsel begrüßt Sie das BF/M-Bayreuth mit seiner ersten Ausgabe des BF/M-Spiegels im Jahr 2010.

Mit dem neuen Jahr hat sich eine personelle Veränderung in der Geschäftsleitung des BF/M-Bayreuths ergeben. Nach langjähriger erfolgreicher Zusammenarbeit hat Frau Kathrin Heckner zum Ende letzten Jahres auf eigenen Wunsch das BF/M-Bayreuth verlassen. Gleichzeitig begrüßen wir ihre Nachfolgerin, Frau Dr. Christina Stadler, die seit dem 1. Februar 2010 die Rolle der Geschäftsführerin inne hat. Mehr über Frau Stadler erfahren Sie in einer ausführlichen Vorstellung auf der nächsten Seite.

Frau Kathrin Heckner begann ihre Tätigkeit am BF/M-Bayreuth als wissenschaftliche Institutsassistentin im Juni 2006. Zu Beginn ihrer Anstellung am BF/M wurde Frau Heckner die Projektverantwortung für das „Blended-Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor 'Car-Mechatronic'“ (BLCM) übertragen. Im Mai 2008 trat Frau Heckner an die Stelle der Geschäftsführung und debütierte damit als erste weibliche Geschäftsführerin in der Historie des BF/M. Mit ihrem unermüdlichen Engagement hat Frau Heckner trotz der in den vergangenen Monaten wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen das BF/M-Bayreuth während ihrer Amtszeit konsequent auf einen erfolgreichen Kurs gehalten.

So war Frau Heckner beispielsweise an der erfolgreichen Beantragung der Projekte „4<sup>2</sup> für Oberfranken“, „PERSONET“ und dem JOBSTARTER-Projekt „MyPlastics - Deine Zukunft mit Kunststoff“ maßgeblich beteiligt.

Weiterhin hat sie das Projekt "Prozesskoordinator Kunststoff" in Kooperation mit dem Kunststoff-Netzwerk Franken beantragt und durchgeführt. Gleichzeitig unterlag ihr die Koordination diverser Veranstaltungen: Nordbayerischer Energietag, Masters-Börse oder China-Round-Table, um nur einige zu nennen.

Wir danken Frau Kathrin Heckner für ihr außerordentliches Engagement und für die hervorragende Zusammenarbeit der letzten Jahre. Frau Heckner ist mittlerweile von Oberfranken nach Oberbayern gezogen und hat sich dort mit dem i-em Institut für Entwicklung und Management ([www.i-em.net](http://www.i-em.net)) selbstständig gemacht.

Sie hat ihre Dissertation zum Thema „Transfer und Akzeptanz von Personalmanagement-Techniken kleiner und mittlerer Unternehmen in die Volksrepublik China“ angefertigt und Ende letzten Jahres beim BF/M-Vorstand, Professor Dr. Torsten M. Kühlmann, am Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre abgegeben.

Wir wünschen Frau Heckner für ihr Rigorosum, für ihr neues Projekt als mittelständische Unternehmerin sowie für ihren privaten Lebensweg alles Gute und viel Erfolg.



Das *Bayreuther Forum für Wirtschafts- und Medienrecht* wurde bereits zum fünften Mal veranstaltet. Dieses Mal stand das Thema „Governance in Familienunternehmen“ auf der Agenda.

Ebenfalls im März 2010 jährte sich der *5-Euro-Business-Wettbewerb* zum zehnten Mal. Anlässlich dieses Feiertages wurden von den Projektträgern Gäste aus Hochschule, Wirtschaft und Politik ins Haus der Bayerischen Wirtschaft in München eingeladen. Alle Informationen zu beiden Veranstaltungen finden Interessierte auf den Seiten 4 und 5.

Der neu justierte Forschungsfokus des BF/M zum Thema „Der Unternehmer und seine Entscheidungen“ wird in dem Fachbeitrag auf den Seiten 6 und 7 dargestellt. Des Weiteren wird über Neuigkeiten aus den laufenden Projekten PERSONET und Realtime BayGLog berichtet.

Der *Bayreuther Ökonomie- und Alumnikongress* geht in diesem Jahr in die zweite Runde. Gerne stellen wir Ihnen Informationen zu Themen und Referenten des im Mai anstehenden Kongresses vor, zu dem das BF/M alle Mitglieder und Interessierte herzlich willkommen heißen möchte.

Vor dem Hintergrund der engen Zusammenarbeit des BF/M zwischen der Universität Bayreuth und der oberfränkischen Wirtschaft möchten wir Sie abschließend über Neuigkeiten vom Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften informieren. Der Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation wurde zum Wintersemester 2009/2010 neu besetzt und möchte sich Ihnen gerne vorstellen.

## Personalia

### Dr. Christina Stadler – Neue Geschäftsführerin am BF/M



Am 1. Februar 2010 übernahm Frau Dr. Christina Stadler die wissenschaftliche Geschäftsführung am BF/M, nachdem ihre Vorgängerin Frau Kathrin Heckner Ende letzten Jahres das BF/M verlassen hat.

Ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre hat Frau Stadler an der Philipps-Universität Marburg in Deutschland und am Manchester College in den USA absolviert und als Diplom-Kauffrau abgeschlossen. Während ihres Studiums spezialisierte sich Frau Stadler auf die Fachgebiete Marketing und Handelsbetriebslehre, Personal und Organisation sowie Arbeits- und Organisationspsychologie.

Nach Beendigung ihres Studiums arbeitete Frau Stadler von 2006 bis Ende 2009 als Projektleiterin an der Forschungsstelle Mittelständische Wirtschaft der Philipps-Universität Marburg. In den vier Jahren hat sie verschiedene Kooperationsprojekte und Auftragsforschungen für Unternehmen, Verbände, Kammern und Ministerien organisiert und durchgeführt. In ihrer Funktion hat sie sowohl Erfahrungen in der primärstatistischen als auch sekundärstatistischen Forschung gesammelt.

Von Januar 2006 bis September 2009 promovierte Frau Stadler bei Professor Dr. Michael Lingenfelder am Lehrstuhl für Marketing und Handelsbetriebslehre an der Philipps-Universität Marburg zum

Thema „Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen“. Frau Stadler präsentiert in ihrer Doktorarbeit eine theoriegeleitete Modellkonstruktion zur Analyse der Einflussfaktoren und Wirkungen der Freude am Unternehmertum. Für die empirische Untersuchung hat sie bundesweit über 400 mittelständische Unternehmer befragt. Neben direkten und indirekten Effekten werden moderierende Effekte und Effekte im Längsschnitt erörtert. Eine zentrale Erkenntnis der Untersuchung ist, dass die Freude am Unternehmertum einen direkten Effekt auf die wahrgenommene Geschäftslage und einen indirekten Effekt auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze ausübt. Die Dissertation ist Ende letzten Jahres im Rahmen der Reihe ‚Marktorientiertes Management‘ im Gabler-Verlag Wiesbaden unter dem Titel „Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittanalyse“ im Buchhandel erschienen.

Ihre Arbeit wurde im März 2010 mit dem „Wissenschaftspreis des Handwerks“ der Handwerkskammer Kassel ausgezeichnet. Die offizielle Preisverleihung fand am 19. März 2010 im Rahmen der Veranstaltung „Ehrung der Besten“ in Kassel statt.

Durch ihre jahrelange Arbeit in der wissenschaftlichen Mittelstandsforschung hat Frau Stadler sich ein

breites und fundiertes Wissen zum Thema kleine und mittlere Unternehmen (KMU) angeeignet. Allerdings ist sie auch aus eigener Anschauung mit dem Thema Familienunternehmen gut vertraut. So ist Frau Stadler in einem traditionsreichen Familienbetrieb im sauerländischen Lüdenscheid aufgewachsen. Ihre beiden Schwestern und ihr Cousin arbeiten bereits seit einigen Jahren in dem Handwerksbetrieb, sodass mittlerweile nun die 4. Generation in das Unternehmen eingestiegen ist. Folglich ist Frau Stadler mit der Erforschung kleiner und mittlerer Familienbetriebe ihren Wurzeln verbunden geblieben.

Nach ihrem Umzug nach Bayreuth hat sich Frau Stadler mittlerweile sehr gut eingelebt und freut sich, als wissenschaftliche Geschäftsführerin am BF/M auch zukünftig im Bereich der betriebswirtschaftlichen Mittelstandsforschung arbeiten zu dürfen.

Frau Stadler steht Ihnen jederzeit bei Fragen und Anliegen zur Verfügung.

Sie erreichen sie telefonisch unter 0921 55-7078 sowie per E-Mail: [christina.stadler@bfm-bayreuth.de](mailto:christina.stadler@bfm-bayreuth.de)

## Rückblende

### 5. Bayreuther Forum für Wirtschafts- und Medienrecht Governance in Familienunternehmen vom 11./12. März 2010

Die IHK für Oberfranken in Bayreuth war Gastgeber für die zweitägige Veranstaltung anlässlich der Thematik „Governance in Familienunternehmen“. Im Kammersaal sowie in dessen Vorräumen fanden sich zahlreiche überregionale Besucher ein, u. a. hochrangige Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, um ökonomische wie rechtliche Erkenntnisse zu gewinnen.

Das 5. Bayreuther Forum ist eine Kooperationsveranstaltung zwischen der Universität Bayreuth, der Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth, der Forschungsstelle für Wirtschaft und Medienrecht, der Forschungsstelle für Bankrecht und Bankpolitik sowie dem BF/M-Bayreuth. Die Veranstaltung wird unterstützt von den Verbänden bayme/vbm, der Sparkasse Bayreuth, der Rechtsanwaltskammer Bamberg sowie der Steuerberaterkammer Nürnberg.

**Dr. Hans F. Trunzer**, Hauptgeschäftsführer der IHK für Oberfranken Bayreuth, hielt abermals die Begrüßungsrede. **Franz Brosch**, Geschäftsführer der oberfränkischen Arbeitgeberverbände, unterstrich weiterhin die Bedeutung der Familienunternehmen, gerade für die Region Oberfranken

**Prof. Dr. Knut Werner Lange**, Lehrstuhl Zivilrecht V an der Universität Bayreuth, legte dem Auditorium den Ablauf der Veranstaltung nahe.

Im Anschluss nahm **MdB Christian Freiherr von Stetten**, freier Unternehmer und stv. Vorsitzender des Parlamentskreises Mittel-

stand der CDU/CSU-Fraktion, Stellung zur Themenstellung „Familienunternehmen als Rückgrat und Stütze der deutschen Volkswirtschaft“. Er unterstrich wiederum die unbestrittene Bedeutung der Familienunternehmen gerade für die deutsche Wirtschaft. Namhaftes Beispiel aus seiner Heimatregion um Künzelsau ist das global äußerst erfolgreiche Unternehmen Würth. Weiter ermutigte er im Rahmen seiner politischen Funktion seine Zuhörer um thematische Anstöße für relevante Problemstellungen in Wirtschaft und Region, damit die Politiker zielgenauer handeln können.

Im ersten Themenvortrag um „Corporate Governance in Familienunternehmen“ wies der hochdekorierte **Prof. Dr. Dres. h. c. Marcus Lutter**, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, auf den „Deutschen Corporate Governance Kodex“ in seinen sachlichen Einzelheiten hin. Dort werden für die verschiedenen Problemstellungen in Familienunternehmen Verhaltensanleitungen gegeben. **Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes**, Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, Stuttgart, zeigte hierzu die juristische Perspektive. Er machte dabei auf den Regelkatalog von INTES aufmerksam, den es an die individuellen Gegebenheiten in dem jeweiligen Unternehmen anzupassen gelte.

Am Nachmittag des ersten Tages zeigte **Prof. Dr. Till Talaulicar**, Institut für Corporate Governance, Universität Witten/Herdecke, thematisch „Organisationstheoretische Aspekte“ auf. Hier seien die Leitungsfunktionen innerhalb eines familiären Unternehmens klar zu strukturieren. Diese ökonomi-

schen Feststellungen ergänzte **Prof. Dr. Harald Schaumburg**, Flick Gocke Schaumburg, Bonn, um die juristische Sichtweise. Dabei ging er insbesondere auf die steuerrechtlichen Gegebenheiten zur Rechtsformwahl, Gesellschaftsverträgen usw. ein.

Im letzten Themengebiet des Tages ging es um „Rechnungslegung als Teil der Corporate Governance in Familienunternehmen“. **Prof. Dr. Detlef Kleindiek**, Universität Bielefeld, nahm Stellung auf „die Rechenschaftsfunktion aus Sicht von Regulierung und Forschung“. Den juristischen Part übernahm hierzu **Prof. Dr. Claus Luttermann**, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, wobei in beiden Vorträgen BilMoG sowie IFRS (for SMEs) hervortraten.

Am Abend fand eine **Podiumsdiskussion** zum Thema „Sind Familienunternehmer die besseren Unternehmer?“ statt. Unter der Moderation von **Katharina Koufen**, Redakteurin der Wirtschaftswoche, Berlin, erfolgte ein reger Austausch zwischen **Dr. Wolfgang Wagner**, Präsident der IHK für Oberfranken Bayreuth und geschäftsführender Gesellschafter der Frenzeliit-Werke GmbH & Co. KG, Bad Berneck, **Thomas Hacker**, Fraktionsvorsitzender der FDP im Bayerischen Landtag, **Dr. Dieter Mehnert**, C.P.A. Dr. Mehnert, Seuling & Kollegen, Vizepräsident der StBK Nürnberg, sowie **Dr. Michael Weihermüller**, geschäftsführender Gesellschafter der medi GmbH & Co. KG, Bayreuth. Differenziert betrachtet kam die Runde zu dem Schluss, dass die Familienunternehmer die besseren Unternehmer sein können, jedoch sind stets Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Unternehmensorganisationen zu beachten.

Am späten Abend gab es ein Buffet, bei dem über die verschiedensten Aspekte der Veranstaltung und darüber hinaus diskutiert werden konnte.

Am 12. März startete der Themenblock „Beiräte in Familienunternehmen“ mit den Referenten **Kirsten Baus**, Kirsten Baus Institut für Familienstrategie, Stuttgart, und **Prof. Dr. Jochem Reichert**, SZA Schilling, Zutt & Anschütz Rechtsanwälte AG, Mannheim. Reichert stellte hierzu die Strukturierung mit ihren Funktionen im Beirat vor.

Der zweite Vortragsblock des Tages wurde von **Dr. Walter Friedrichs**, Russel Reynolds, Frankfurt a. M., und **Prof. Dr. Walter Bayer**, Friedrich-Schiller-Universität Jena, näher gebracht. Friedrichs gab Überlegungen zur strategischen Besetzung der Beiräte und Bayer wies auf die Haftungsfrage hin.

**Prof. Dr. Stefan Leible**, Direktor FWMR, bedankte sich zum Abschluss des 5. Bayreuther Forums bei allen Referenten und Gästen für eine erfolgreiche Veranstaltung mit dem Hinweis auf zukünftige in Planung befindliche Folgeveranstaltungen dieser Art. (AR)

## "5-Euro-Business" - Jubiläumsveranstaltung zum 10-jährigen Projektbestehen



**Der Praxis-Wettbewerb für Studierende zum Thema Existenzgründung wurde vor zehn Jahren das erste Mal durchgeführt. Ein fast ebenso langes Bestehen, seit acht Jahren, weist der 5-Euro-Business-Wettbewerb an der Universität Bayreuth auf, welcher derzeit durch das BF/M abgehalten wird. Dieses Jubiläum wurde zum Anlass genommen, im Rahmen eines Festaktes den erfolgreichen Praxis-Wettbewerb zu feiern.**

Anlässlich des 10-jährigen Projektbestehens des "5-Euro-Business" richteten die Projektträger *Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. (bbw e.V.)* und *Hochschul-Gründernetzwerk HOCHSPRUNG* am 18. März 2010 eine Jubiläumsveranstaltung im *Haus der Bayerischen Wirtschaft* in München aus. Das Ehrenfest eröffnete die Gelegenheit, mit Teilnehmern, Wegbegleitern und Akteuren auf Highlights, Meilensteine und erfolgreiche Ausgründungen zurückzublicken.

Ein wesentliches Ziel des 5-Euro-Business-Projektes ist es, Studierende zu motivieren, sich aktiv mit dem Thema Existenzgründung auseinander zu setzen. Die Teilnehmer können in einer zugleich realen aber dennoch spielerischen Situation erste Praxiserfahrungen sammeln, um somit unternehmerisches Denken und Handeln anzuregen wie auch zu simulieren.

Im Vordergrund steht, einen ersten Einblick in wirtschaftliche Zusammenhänge zu bekommen und sich eine neue Perspektive für das weitere Berufsleben zu erschließen.

Der Wettbewerb „5-Euro-Business“ ergänzt im Sinne einer praxisnahen Entrepreneurship Education an der Universität Bayreuth seit acht Jahren erfolgreich die wissenschaftliche Lehre. Allein in den letzten sieben Veranstaltungen haben sich bereits über 200 Studierende in Bayreuth der Herausforderung gestellt, eine Geschäftsidee umzusetzen. Einige der Teams sind noch einige Jahre nach ihrer Ausgründung aktiv, so zum Beispiel *nagoo Communications Screens*, *Campus TV* oder die *Nachhilfeplattform Learninc*.

Durch die abendliche Jubiläumsfeier führten Frau *Andrea Haidu* vom *bbw e.V.* und Frau *Sonja Pusl* vom *HOCHSPRUNG*. Glückwünsche zum 10-jährigen Jubiläum überbrachte u. a. *Dr. Wolfgang Heubisch*, Bayerischer Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst. Nach dem Impulsvortrag „Kopf schlägt Kapital“ von Professor *Dr. Günter Faltin*, Freie Universität Berlin, präsentierten sich die sechs Hochschulstandorte. An dieser Stelle wurde durch Frau *Dr. Stadler* das *BF/M-Bayreuth* und der *5-Euro-Business-Wettbewerb* in

Bayreuth vorgestellt. Abschließend nahm sich eine Diskussionsrunde das Thema „Kreative Ideenwettbewerbe“ vor. Das Programm der Jubiläumsveranstaltung wurde mit verschiedenen Tages-Workshops für ehemalige 5-Euro-Business-Teilnehmer abgerundet. Der Abend endete bei Musik und Essen mit der Möglichkeit zum Networking sowie der Präsentation der Gewinner-Teams des letzten Jahres. So präsentierte auch das Gewinner-Team Bayreuth, die *Cash-Trash GbR*, vertreten durch Frau *Veronika Kuhn* und Frau *Susanne Harms*, ihre Geschäftsidee.

Die erfolgreiche und praxisnahe Durchführung der 5-Euro-Business-Wettbewerbe wäre ohne die tatkräftige Unterstützung unserer Wirtschaftspaten aus der Region nicht möglich gewesen. An dieser Stelle möchte das *BF/M-Bayreuth* seinen *5-Euro-Business-Wirtschaftspaten*, die mit ihrem Fachwissen und Erfahrungen die Studenten bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Geschäftsidee begleitet haben, noch einmal ganz herzlich danken. Wir freuen uns auf weitere gemeinsame und erfolgreiche zehn Jahre 5-Euro-Business-Wettbewerb!

Die **Abschlussveranstaltung des Wettbewerbs 2010** in Bayreuth findet am **Montag, den 19.07.2010** statt. Eine offizielle Einladung geht Ihnen noch zu. (CS)

## Fachbeitrag

# Im Forschungsfokus des BF/M: Der Unternehmer und seine Entscheidungen

von Torsten Eymann

Seit über 30 Jahren bereits forscht das BF/M an betriebswirtschaftlichen Fragestellungen des Mittelstands. Dabei haben wir mit einer Vielzahl von Unternehmen und/ bzw. Unternehmern in unterschiedlichen Branchen, mit stark variierenden Betriebsgrößen und noch stärker unterschiedlichen Bilanzsummen gearbeitet. Vom alt-eingessenen Handwerksunternehmen über den „Hidden Champion“ mit hoher Exportquote bis hin zum 5-Euro-Business reichen unsere Forschungsobjekte und -partnerschaften – und damit auch unsere Definition des Mittelstands.

Als Kernfeld der Betätigung des BF/M lassen sich dennoch einige Charakteristika nennen, die wir in Zukunft wieder verstärkt aufgreifen wollen. Im Fokus der Forschung des BF/M sind Unternehmen, die eine langfristige wirtschaftliche Perspektive einnehmen und in denen betriebswirtschaftliche Entscheidungen getroffen werden, die dauerhafte Auswirkungen haben. Dies sind meistens Familienunternehmen, aber auch solche, deren Führungspersonal familiennah handelt. Unter den Kuratoriumsmitgliedern des BF/M finden sich beide Arten von Unternehmern.

Langfristige Perspektive heißt für uns, dass die Auswirkungen einer Entscheidung nicht den Quartalsbericht im Auge haben, sondern den langfristigen Erfolg und das Überleben des Unternehmens – bei Familienunternehmen manchmal erst mit Ergebnissen in der nächsten Generation. Die Rechtsform des Unternehmens spielt dabei keine Rolle, auch Mitarbeiterzahl oder Umsatz stehen im Hintergrund.

Langfristige, also strategische betriebswirtschaftliche Entscheidungen treffen vor allem Personen in der Unternehmensspitze – eben der Unternehmer oder auch die Unternehmerin. Zu diesen Entscheidungen gehören beispielsweise Investitionen auf Auslandsmärkten, deren Erfolg sich frühestens nach 6 bis 7 Jahren überhaupt bewerten lässt, die langfristige Entscheidung in Personalaus- und -weiterbildung, mit der qualifizierte Arbeitnehmer manchmal ein Leben lang an das Familienunternehmen gebunden werden oder auch Finanzierungsentscheidungen, die auf dauerhaften Erhalt und nicht auf einen Börsengang oder eine Verkaufsoption des Unternehmens zielen. Bei allen diesen Entscheidungen geht es nicht um die Wirkung in der aktuellen Rechnungslegungsperiode. Im Gegenteil werden Weichen gestellt, die im Guten wie im Schlechten lange und tiefe Spuren hinterlassen.

Wer aber kann diese Entscheidungen treffen? Es ist der Unternehmer, der im täglichen Geschäft die Notwendigkeiten dieser Entscheidungen spürt. Wenn Unternehmer und mehrheitlicher Kapitaleigner z. B. als geschäftsführender Gesellschafter in einer Person zusammenfallen, kann eine solche Entscheidung schnell getroffen werden. Das ist jedoch riskant. Die Möglichkeit, alle relevanten Informationen aufnehmen und in den Entscheidungsprozess einfließen zu lassen, ist gerade für eine einzelne Person beschränkt. Der mittelständische Unternehmer, der eben nicht verschiedene Stabsstellen mit der Entscheidungsvorbereitung betrauen kann, muss

sich diesem Dilemma jedoch täglich stellen – dieses auch noch meist in einem Umfeld mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit. Häufig muss er dann mehr Bauchgefühl in die Entscheidung legen, als ihm lieb ist.

Dieses Risiko in der langfristigen betriebswirtschaftlichen Entscheidung wollen wir, das BF/M, als Forschungsthema aufgreifen. Auch bisherige Projekte haben sich diesem Thema gewidmet – jetzt soll es in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Wir wollen es den Unternehmern ermöglichen, vorhandene Informationen besser zu nutzen, neue Informationen gezielt zu finden und bessere Entscheidungsmodelle anzuwenden.

- **Vorhandene Informationen besser nutzen:**

Beispielhaft sei eine Möglichkeit zur Lösung genannt, die Verbesserung der Informationslage durch den Austausch und die gegenseitige Ausbildung in Netzwerken, wie im Kunststoff-Netzwerk oder PERSONET. Auf einer strategischen Ebene ließe sich dies durch eine gezielte Aus- und Weiterbildung neuer oder im Tagesgeschäft untergehender Unternehmer ergänzen.

- **Neue Informationen gezielt finden:**

Das BF/M hat z. B. in verschiedenen Projekten Möglichkeiten zum Erhalt und Ausbau der Innovationsfähigkeit des Unternehmens durch Kenntnis der Chancen und Risiken neuer Technologien erforscht, z. B. für IT-Outsourcing oder IT-unterstützte Ausbildungskonzepte.

- **Bessere Entscheidungsmodelle anwenden:**

In Forschungsprojekten und Dissertationen am BF/M wurden verschiedene Verfahren zur Entscheidungsanalyse und -durchführung erarbeitet, z. B. Erweiterungen der Balanced Scorecard. Dies könnte man mit

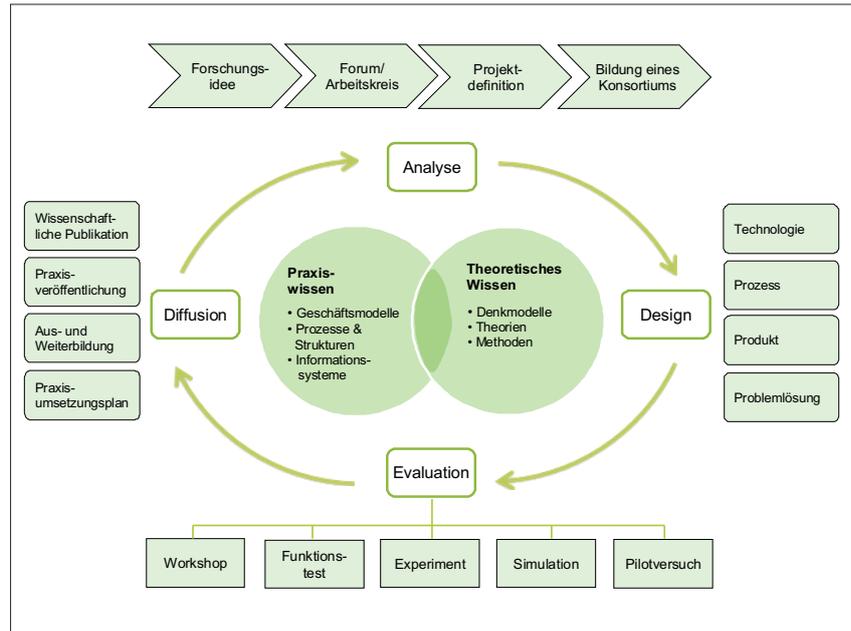
Hinblick auf die besonderen Gegebenheiten von Familienunternehmen ausbauen.

Diese Probleme sind nicht nur praktische, sondern haben häufig auch keine allgemeingültige Lösung, die einfach so von woanders kopiert und erneut angewandt werden könnte. Das BF/M ist keine Unternehmensberatung, sondern zeigt die Stärke eines Forschungszentrums gerade in der Erforschung des Neuen. Initiativen des BF/M wie das gerade durchgeführte Bayreuther Forum für Wirtschafts- und Medienrecht mit dem Titel „Governance in Familienunternehmen“ oder unsere vielfältigen Arbeitskreise können Anstöße bieten. Um diese in konkrete Forschungsprojekte umzusetzen, sind wir aber auf das Interesse der Unternehmer angewiesen.

### Umsetzung in angewandte betriebswirtschaftliche Forschung

Wie können wir eine derartige gemeinsame Forschung umsetzen? Ein Kreislauf für angewandte betriebswirtschaftliche Forschungsprojekte, übernommen und angepasst von der Universität St. Gallen<sup>1</sup>, bietet hierfür ein Muster. Vier Phasen werden nacheinander durchlaufen: Analyse, Design, Evaluation und Diffusion.

In der Analysephase wird eine Forschungs-idee zunächst intensiv vorgestellt und diskutiert. Dies kann zuerst in der Form eines Workshops oder Forums für ein breiteres Publikum geschehen, so wie wir dies mit den Themen „Alternative Finanzierungsmethoden“ oder „Governance in Familienunternehmen“ durchgeführt haben. Bei weitergehendem Interesse bilden wir einen Arbeitskreis, in dem das Forschungsthema weiter ausgeführt wird und in eine Projekt-idee übergeht. Interessierte Part-



ner aus Praxis, Wissenschaft und BF/M bilden ein Konsortium, welches dann mit entsprechenden Forschungsmitteln aus privater oder öffentlicher Förderung das Projekt bearbeitet.

Die Designphase erarbeitet eine Lösung des Forschungsproblems. Dies kann von veränderten Prozessen, neuen Produkten oder Dienstleistungen bis hin zu innovativen Technologien reichen. Auch Aus- und Fortbildungsgänge, der Aufbau eines Netzwerkmanagements oder die Durchführung von Marktstudien und Umfragen können die Lösung einer Forschungsfrage bilden.

Eine wissenschaftlich fundierte Lösung vorzuschlagen wäre jedoch unvollständig ohne deren Bewertung durch die Praxis. Mit einer Vielzahl möglicher Evaluationsmethoden wird die Lösung durch das Projektkonsortium auf Herz und Nieren geprüft, bevor sie in die Praxis umgesetzt werden kann.

Als letzter Schritt sollen in der Diffusionsphase die Ergebnisse ausgewertet und publiziert werden. Sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft wollen wir Neu-

land betreten. Neben Veröffentlichungen können jedoch auch Aus- und Weiterbildungsmaterialien oder ein Roll-Out-Plan ein wichtiges Instrument der Weitergabe von Informationen darstellen – bevorzugt für die Mitglieder des Projektkonsortiums selbst.

<sup>1</sup> Hubert Österle, Boris Otto: A Method for Consortial Research. Report No. BE HSG/CC CDQ/6. Institute of Informations Management, Universität St. Gallen.



**Autor:**  
Prof. Dr. Torsten Eymann ist Präsident des BF/M und Inhaber des Lehrstuhls Wirtschaftsinformatik an der Universität Bayreuth

## Projektbericht

## Vom Blind Date zum Best Match!

**Authentisches Personalmarketing ist die Grundlage dafür,  
qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu binden**

von Nadine Schoberth

**Am 23. Februar gab Nadine Schoberth gemeinsam mit den PERSONET-Mitgliedsunternehmen LOEWE, BHS tabletop und LAMILUX beim Marketing-Club Oberfranken interessante Einblicke in das Thema „Personalmarketing u. Corporate Identity“.**

Weshalb das Thema Personalmarketing gerade für Unternehmen aus Oberfranken so wichtig ist, erläuterte der Personalleiter der LOEWE AG, Werner Kotschenreuther. „Bedingt durch den demographischen Wandel und die globale Konkurrenzsituation haben sich bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern die Rollen vertauscht. Der Personaler ist der Bewerber, der Bewerber der Entscheider.“ Daher müssten sich die Unternehmen sehr stark mit der Frage befassen, aus welchen Gründen sich künftige Mitarbeiter für das Unternehmen entscheiden und wie diese später auch zu halten sind. Eine Herausforderung, vor der alle Unternehmen gleichermaßen stehen. Diese besser und effektiver meistern zu können, hat sich der Verein PERSONET auf die Fahnen geschrieben.

Wie Personalmarketing gekoppelt mit einem einheitlichen Unternehmensauftritt (Corporate Identity) in der Praxis eines mittelständischen Unternehmens in Oberfranken umgesetzt wird, verdeutlichte Winnie Haugk. Die Personalreferentin bei LAMILUX skizzierte zuerst die Ausgangslage. „Wir sind ein inhabergeführtes Unternehmen mit rund 400 Mitarbeitern und Sitz in Rehau, das sich auf die Produktion von Tageslichtelementen und faserverstärkten Kunststoffen spezialisiert hat.“ Doch sei das Unter-

nehmen über den Standort hinaus wenig bekannt und konkurriere zudem mit großen namhaften Firmen.

Daher habe sich LAMILUX konkrete strategische Ziele gesetzt und diese auch in einem Slogan formuliert. „We are family“ drücke aus, was bei LAMILUX gelebt wird. „Wir wollen mit begeisterten Mitarbeitern unsere Kunden begeistern und dadurch wiederum ein begeisterndes Ergebnis schaffen.“ Bei LAMILUX werde daher die Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters in den Mittelpunkt gestellt und niveauvoll miteinander umgegangen. Und schließlich würden diese Werte in einer authentischen Kommunikation nach innen und außen weitergetragen. So würden etwa Flyer für Hochschulabsolventen ausschließlich mit Bildern der eigenen Mitarbeiter gestaltet. Dies alles schaffe Verbundenheit und Identifikation mit dem Unternehmen.

Eine Identifikation, von der die BHS tabletop AG derzeit noch weit entfernt scheint, wie Marketingleiterin Birgit Dubberke eingestand. Die BHS tabletop ist das Nachfolgeunternehmen der Hutschenreuther AG in Selb, das sich komplett auf Hotelporzellan konzentriert hat. Mit großem Erfolg: Mit ihren drei Marken *Bauscher*, *Tafelstern* und *Schönwald* ist die BHS tabletop zum Weltmarktführer im Bereich Porzellan für die Außerhausverpflegung geworden.

„Da wir aber die BHS tabletop AG als Dach konsequent aus der Kommunikation herausgehalten und nur unsere Marken in den Mittelpunkt gestellt haben, erleben wir auch eine logische, leider sehr un-

PERSONET

befriedigende Auswirkung: Unsere Mitarbeiter haben keine Heimat.“ Eine Umfrage habe ergeben, dass 90 % der knapp 1000 Mitarbeiter nicht genau wüssten, ob sie für eine der drei Marken oder ob sie für das Dach, die BHS tabletop AG, arbeiteten. „Das ist natürlich sowohl für die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen, aber auch für das Gewinnen neuer Kräfte sehr kritisch.“ Birgit Dubberke: „Wir finden nur schwer qualifizierte Mitarbeiter, da uns niemand kennt.“

Deshalb hat das Unternehmen 2008 begonnen, die Kommunikationsstrategie zu überdenken und anzupassen. „Die Markenkommunikation bleibt gleich, sie ist erfolgreich. Doch darüber hinaus haben wir beschlossen, die BHS tabletop AG als Arbeitgebermarke zu platzieren.“ Kern des neuen Auftritts ist ein KeyVisual, ein großes emotional behaftetes Bild, und der Claim „Wir bitten die Welt zu Tisch“. Was nach außen greift, ist jetzt auch für jeden Mitarbeiter erlebbar. „Jeder einzelne Mitarbeiter hat zum Beispiel PC-Vorlagen erhalten, so dass vom Brief bis zur CD-Hülle alles einheitlich aussieht.“

Doch dies seien nur Zwischenschritte auf dem Weg zur Employer Brand gewesen, jetzt gelte es die Arbeitgebermarke BHS tabletop mit Leben zu erfüllen. „Unser Leitziel heißt dabei: ‚Vom Blind Date zum Best Match.‘“



**Autorin:**  
Dipl.-Psych.  
Nadine Schoberth  
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am BFM und koordiniert das Projekt

## Projektbericht

# Systematische Entwicklung von Dienstleistungen

## Die Fortsetzung des Projektes Realtime BayGLog

von Gitte Händel

Der Gesundheitsmarkt befindet sich nachhaltig im Umbruch. Erhöhter ökonomischer Druck auf Institutionen im Gesundheitsbereich und der demographische Wandel lassen die Nachfrage nach neuen Produkten und Dienstleistungen entstehen. Auf diese Herausforderungen antworten die Unternehmen und Organisationen des Netzwerkes BayGLog mit innovativen Konzepten. Ein Schwerpunkt ist die Gesundheitslogistik, d. h. die Logistik in und für Einrichtungen des Gesundheitswesens sowie entlang der unterschiedlichen Wertschöpfungsketten in der Gesundheitswirtschaft. Ziel der Gesundheitslogistik ist es, Prozesse effizienter zu gestalten, Wertschöpfungsketten zu schließen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu erhalten. Ein anderer Schwerpunkt liegt in der Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen, mit denen auf den demographischen Wandel und das steigende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung reagiert werden kann.

Die Projekte der Partner des Netzwerkes BayGLog nehmen Gestalt an. Dies zeigt sich auch in der Bereitschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, das Netzwerkmanagement bis Dezember 2011 durch Mittel aus dem Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM-Nemo) weiter zu fördern.



Ziel ist es, ein Dienstleistungs- und Servicezentrum zu gründen, das von den Partnern mit logistischem, informationstechnischem und wissenschaftlichem Know-how ausgerüstet wird. Aufgabe ist es, Dienstleistungen für Endkunden und Leistungserbringer im Gesundheitswesen zu entwickeln, zu steuern und zu vermarkten. Ein Beispiel ist „Sicher mobil“, das seinen Fokus auf Mobilität und Sicherheit legt.

Das Angebot richtet sich an Bewohner und Besucher der Region und umfasst drei Leistungsbau- steine: Notfallüberwachung, Lenkung und Leistungsmessung.

Die Basisfunktion „Notfallüberwachung“ setzt die Erfassung von Vital- und Geodaten voraus. Die Erfassung von Vitaldaten ermöglicht eine Alarmierung der nächstgelegenen Rettungsleitstelle, wenn die Funktionen einen festgelegten Wertebereich in einem festgelegten Zeitraum über- oder unterschreiten. Das Gerät ermöglicht zudem über GPS im Notfall eine Ortung des Trägers. In Verbindung mit einer Datenbank wird damit aber auch eine Lenkung des Nutzers im Gelände möglich. Als dritter Baustein sollen Informationen zu Herzfrequenz, Streckendaten, Belastungszeit etc. gespeichert werden. Dadurch werden Auswer-

tungen zur Leistungsfähigkeit des Trägers möglich.

BayGLog zeigt das hohe Potenzial von Netzwerken, in denen Partner mit unterschiedlichsten Kompetenzen systematisch und methodisch zusammenarbeiten, um innovative Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln.

### Die Kompetenzen der Partner

#### Informations- und Kommunikationstechnologie:

- TMT Teleservice GmbH & Co. KG

#### Logistik:

- BI-LOG Service Group GmbH
- WEDLICH.Servicegruppe GmbH & Co. KG

#### Leistungserbringer im Gesundheitswesen:

- Klinikum Bayreuth GmbH
- MedCompete Bayreuth GmbH
- reha Team Bayreuth Gesundheitstechnik GmbH

#### Wissenschaft und Forschung:

- Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS
- Universität Bayreuth

#### Begleitung, Vernetzung Standortentwicklung:

- Bayern Innovativ GmbH/Cluster Logistik
- BF/M-Bayreuth e. V.
- Stadt Bayreuth

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages



#### Autorin:

*Dr. Gitte Händel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am BF/M und Netzwerkmanagerin des Projektes*

## Vorankündigung



### 2. BAYREUTHER ÖKONOMIE- UND ALUMNIKONGRESS

## In diesem Mai ist Davos in Bayreuth

Ökonomiekongress der Uni Bayreuth geht in die zweite Runde

**Nachdem die Frankfurter Allgemeine Zeitung konstatierte, dass „Manager und Politiker in Davos keine starke Botschaft gesendet haben, weil auf viele Fragen die Antworten nicht feststehen“, versucht der zweite Ökonomiekongress an der Universität in Bayreuth am 20. und 21. Mai eine Plattform zu bieten, diese Diskussion zu intensivieren. Bereits im zweiten Jahr ist der Bayreuther Ökonomiekongress einer der größten Wirtschaftskongresse Europas und richtet sich an Fach- und Führungskräfte, nationale und internationale Wissenschaftler, Medienvertreter, Studenten sowie die interessierte Öffentlichkeit.**

Das Motto „Shaping the Post-Crisis World“ des Weltwirtschaftsforums in Davos war vielversprechend. Die Erkenntnis war: „Wenn man Davos als Maßstab dafür nimmt, wie es um die Weltwirtschaft bestellt ist, so lautet die Diagnose: Der Patient ahnt, dass er krank ist und es sich nicht bloß um eine Erkältung handelt. Doch er will nicht wahrhaben, dass ihm eine Lungenentzündung droht, falls er sich nicht bald in Behandlung begibt.“ (Süddeutsche Zeitung, 27.01.2010).

Der zweite Bayreuther Ökonomiekongress greift dies auf und verfolgt das Ziel, generationenübergreifend, international, unkonventionell und im Dialog mögliche Therapien zu diskutieren. Dazu hat sich der Schirmherr des Kongresses, Prof. Günter Verheugen, das Thema „Handeln in der Krise, Leh-

ren aus der Krise“ vorgenommen. Das Referat des ehemaligen Chefvolkswirts der Deutschen Bank, Prof. Dr. Norbert Walter, steht unter dem Titel „Hurra, wir werden älter, aber wer gestaltet den Wandel?“.

Der Kongress will inspirieren, indem die richtigen Fragen gestellt und die Teilnehmer zum Nachdenken gebracht werden. In 6 hochkarätig besetzten Keynotes, 12 Vorträgen und 3 Podiumsdiskussionen sollen daher unter anderem Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Globalisierung – Quo vadis?
- Agenda 2020 – Was nun, Deutschland?
- Neue Regeln für die Kapitalmärkte?

Unter dem Leitgedanken „Managementmethoden der Zukunft – Lehren aus stürmischen Zeiten“ kommen zu diesen Fragestellungen über 30 renommierte Referenten aus dem „Who is Who“ der deutschen Wirtschaft an der Universität Bayreuth zusammen und sprechen dabei zu aktuellen und brisanten Themen.

Zu den Referenten gehören unter anderem:

- Prof. Dr. h. c. Roland Berger, Gründer, Roland Berger Strategy Consultants
- Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer, Gründer, IDS Scheer

- Dr. Henning Schulte-Noelle, Aufsichtsratsvorsitzender, Allianz
- Prof. Dr. Helmut Thoma, ehemaliger Geschäftsführer, RTL Group
- Prof. Günter Verheugen, EU-Kommissar für Industrie und Unternehmenspolitik a. D.
- Prof. Dr. Norbert Walter, ehemaliger Chefökonom, Deutsche Bank Gruppe
- Dr. Georg Kofler, CEO, Kofler Energies
- Frank Mattern, Managing Partner, McKinsey
- Dr. Christian Veith, Managing Partner, Boston Consulting Group
- Dr. Michael Rogowski, Aufsichtsratsvorsitzender, Voith
- Hans Wagener, Vorstandsvorsitzender, PricewaterhouseCoopers

Die Organisatoren vom Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre III (Marketing) der Universität Bayreuth erwarten in diesem Jahr über 1000 Teilnehmer.

Interessenten finden auf der Internetseite [www.oekonomiekongress.de](http://www.oekonomiekongress.de) weitere Informationen, darunter das Kongressprogramm und die Liste aller teilnehmenden Referenten. Auch eine Anmeldung zur Teilnahme am Kongress ist auf dieser Seite möglich.

#### Weitere Informationen:

Dr. Maximilian Schreyer  
Universität Bayreuth  
RW-Fakultät  
Lehrstuhl BWL III - Marketing  
95440 Bayreuth  
Tel.: +49 921 55-2822  
Fax: +49 921 55-2814

E-Mail:  
[m.schreyer@oekonomiekongress.de](mailto:m.schreyer@oekonomiekongress.de)

[www.oekonomiekongress.de](http://www.oekonomiekongress.de)

## Neues aus der Uni

# Neubesetzung des Lehrstuhls für Strategisches Management und Organisation

## Der Lehrstuhl stellt sich vor

Strategisches Management und die Gestaltung von Organisationsstrukturen sind für viele Unternehmen neuralgische Punkte. Die Studierenden im Strategischen Management und der Organisation auszubilden, Lösungen für die Praxis zu entwerfen und den Forschungstransfer zu vollziehen sowie fundierte, vor allem empirisch ausgerichtete Forschungsprojekte durchzuführen, sind die Ziele von Frau Professor Dr. Ricarda B. Bouncken. Sie ist seit November die neue Lehrstuhlinhaberin für „Strategisches Management und Organisation“ an der Universität Bayreuth.

Zuletzt hatte Frau Professorin Bouncken den Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Personal sowie Innovationsökonomie an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität in Greifswald inne. Zuvor leitete sie den Lehrstuhl für Planung und Organisation der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus. Weitere Wirkungsstätten waren die Universität Lüneburg, an der sie sich habilitierte, die Universität St. Gallen, an der sie promovierte, und die Universität der Bundeswehr in Hamburg sowie die „zivile“ Universität Hamburg, an der sie Betriebswirtschaftslehre studierte. Vor ihrem Studium absolvierte sie zudem eine Banklehre in Hamburg.

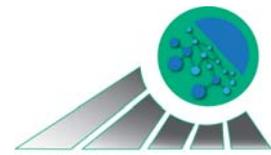
Der Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation beschäftigt sich insbesondere mit folgenden Forschungsthemen:

- Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in Kooperationen: Strategien, Innovationsprozesse, Wissenstransfers und Erfolg,
- Interkulturelle Innovationsprozesse und -teams,
- Flexibilisierungsstrategien und Diversität der Organisationsmitglieder und
- Technologietransfer zwischen Institutionen.



*„Wir wollen innovative und vor allem erfolgssteigernde Lösungswege für Unternehmen unterschiedlicher Branchen aufzeigen.“*  
(Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken)

Die Forschungstätigkeit ist sowohl grundlagen- als auch anwendungsorientiert und wird von öffentlichen Förderinstitutionen und Stiftungen finanziert. In den vergangenen Jahren hat Frau Professorin Bouncken 4,6 Millionen Euro Drittmittel eingeworben. Aktuell erforscht sie z. B. im Rahmen des Projekts flex4work, finanziert vom BMBF, wie Flexibilität und Stabilität im Zusammenspiel von Stammbelegschaft und Zeitarbeitnehmern balanciert werden können.



LEHRSTUHL  
für Strategisches Management und Organisation

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus diversen Forschungsprojekten erarbeitet der Lehrstuhl generelle Lösungswege für praxisrelevante Fragestellungen unterschiedlicher Unternehmen. Diese Lösungswege stellen insofern allgemeine Strategieempfehlungen dar, die nicht nur für ein Unternehmen zutreffen. Weitere wichtige Forschungsthemen sind Innovationsprozesse entlang der Supply Chain sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit in interkulturellen Innovationsteams.

Ein weiterer Schwerpunkt ist der Forschungstransfer. Im Rahmen des Projektes „Move2Health“ wurden ferner Auslizenzierungen, Ausgründungen und Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sowie Transferklima und Transferimages untersucht.

Vor wenigen Tagen erhielt Frau Prof. Bouncken zudem die Zusage über eine großvolumige Finanzierung des Projektes „Diversity4Health“ durch das BMBF. In dem Verbundprojekt werden mit

verschiedenen Partnern, darunter die Sana Kliniken, Herausforderungen und Lösungen von kulturellen und demographischen Diversitäten in Krankenhäusern untersucht.

Der Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation steht Anregungen seitens der Praxis für gemeinsame Forschungsprojekte jederzeit offen gegenüber.

[www.bwlvi.uni-bayreuth.de](http://www.bwlvi.uni-bayreuth.de)

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum  
für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V.  
an der Universität Bayreuth  
Parsifalstraße 25  
95445 Bayreuth

Telefon 0921 55-7076  
Telefax 0921 55-7070

E-Mail: [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de)  
Internet: [www.bfm-bayreuth.de](http://www.bfm-bayreuth.de)

### **Verantwortlich:**

Prof. Dr. Torsten Eymann

Beiträge dritter Autoren geben nicht  
unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.  
Veröffentlichung und Vervielfältigung nur  
in Absprache mit der Redaktion.  
Alle Rechte vorbehalten.

**Auflage: 300**

© **BF/M 2010**

### **Redaktion:**

Paul Dölle, Gitte Händel, Raimund Matros, Alexander Rauch,  
Nadine Schoberth, Christina Stadler, Werner Wittauer