



## INHALT

### PERSONALIA

Wechsel in der Geschäftsführung | S. 2

Prof. Klaus Schäfer -  
Neues Vorstandsmitglied | S. 3

### PROJEKTBERICHT

Auszeichnung des Projekts  
„Prozesskoordinator Kunststoff“ | S. 4

Der Fachkräftemangel - eine große  
Herausforderung für Oberfrankens  
Unternehmen | S. 6

### VORANKÜNDIGUNG

Nordbayerischer Energietag 2008 | S. 8

Mitgliederversammlung 2008 | S. 9

5-Euro-Business-Wettbewerb 2008 | S. 9

### RÜCKBLLENDE

#### Arbeitskreise

Kundenintegration und Online-Communities | S. 10

Steuerreform 2008/09 | S. 10

#### Vorlesung

Quellen chinesischer Strategien | S. 11

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

die erste Hälfte des Jahres 2008 ist nahezu schon wieder vorüber und prägte das BF/M mit einigen **personellen Veränderungen**: Unser langjähriger Vorstand, Prof. Dr. Heymo Böhler, Inhaber des Lehrstuhls Marketing an der Universität Bayreuth, hat nach 25 Jahren sein Amt niedergelegt. An dieser Stelle herzlichen Dank für seine verdienstvolle Arbeit.

Sein Nachfolger ist Prof. Dr. Klaus Schäfer, Inhaber des Lehrstuhls Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre an der Universität Bayreuth. Mehr über unseren neuen Vorstand finden Sie in einer ausführlichen Vorstellung auf der nächsten Seite. Des Weiteren hat Dipl.-Kffr. Tina Balke das BF/M verlassen, um sich ganz auf das

Aufgabengebiet des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik zu konzentrieren.

Zu guter Letzt hat unser Geschäftsführer, Dipl.-Kfm. Rainer Wolf, das Institut verlassen, um an die HWK für Oberfranken zu wechseln. Als Nachfolgerin wurde Dipl.-Päd. Kathrin Heckner benannt.

Das zweite Halbjahr 2008 zeichnet sich durch unser regelmäßiges **Veranstaltungsangebot** aus. Zum ersten Mal werden wir gemeinsam mit dem Kunststoff-Netzwerk Franken (KNF), der AGO AG und BayME den Nordbayerischen Energietag 2008 am 17. Juli in Schloss Thurnau veranstalten. Alle Mitglieder und Interessierten sind an dieser Stelle bereits herzlich eingeladen, ebenso wie zur Mitgliederversammlung des BF/M am 15. Juli an der Universität Bayreuth.

Die laufenden **Forschungsprojekte** laufen auf Hochtouren und mit sehr viel Erfolg, was u. a. eine Auszeichnung des Bundeswirtschaftsministeriums für das Projekt „*Projektkoordinator Kunststoff*“ belegt. Die Projekte „*Netzwerk Personal*“ und „*Ein modulares Blended Learning Konzept für Facility Management*“ werden weiterhin mit viel Engagement vorangetrieben. Als **empirisches Projekt** kann die aktuell laufende Bedarfsanalyse für eine Internationale Schule im Raum Bayreuth genannt werden, deren Ergebnisse in einem der nächsten BF/M-Spiegel zu finden sein werden.

Neue **Forschungsvorhaben** befassen sich mit den Themen „Existenzgründungen aus der Wissenschaft“, „*Ausbildung im Bereich der kunststoffverarbeitenden Industrie*“ und „*Ambient Assisted Living*“. (KH)

## Personalia

### Wechsel in der Geschäftsführung

**Seit dem 1. Mai 2008 hat das BF/M-Bayreuth mit Dipl.-Päd. Kathrin Heckner zum ersten Mal eine Frau als Geschäftsführerin an der Spitze. Dipl.-Kfm. Rainer Wolf hat unser Institut nach vielen engagierten Jahren verlassen, um sich neuen Herausforderungen in der Handwerkskammer für Oberfranken zu widmen.**

Rainer Wolf war seit August 2001 als Wissenschaftlicher Institutsassistent für das BF/M-Bayreuth tätig, u. a. für das erfolgreiche Projekt VIKOP/BAULOG „*Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik*“. Seit dem Jahre 2004 hatte er die Rolle des Geschäftsführers inne. Er trug entscheidend dazu bei, dass sich das BF/M-Bayreuth in den letzten Jahren überaus positiv entwickelt hat. Im Namen aller bedanken wir uns hiermit für die sehr angenehme und erfolgreiche Zusammenarbeit und wünschen ihm viel Erfolg für die noch laufende Promotion und im neuen Aufgabengebiet der Handwerkskammer und

freuen uns bereits heute auf zukünftige Projekte zwischen der HWK für Oberfranken und dem BF/M-Bayreuth.

Die neue Geschäftsführerin, Kathrin Heckner, ist bereits seit Mai

2006 als Wissenschaftliche Institutsassistentin Mitarbeiterin am BF/M-Bayreuth. Sie absolvierte ihr Studium der Betriebspädagogik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und war nach ihrem Abschluss zwei Jahre für den Ingolstädter Autohersteller Audi tätig.

Das Hauptziel ihrer bisherigen Tätigkeit am BF/M war die Umsetzung, Beantragung und wissenschaftliche Begleitung sämtlicher Projekte im Bereich Personalwesen und Führungslehre. Hierzu zählen das EU-Projekt "Blended-Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor 'Car-Mechatronic'", das letztes Jahr abgeschlossen wurde und das aktuell laufende Projekt "Entwicklung und Evaluation eines Qualifizierungskonzeptes zum 'Prozesskoordinator Kunststoff' im Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. (KNF)". (KH)



## Personalia

### Prof. Dr. Klaus Schäfer - neues Vorstandsmitglied im BF/M

Neu im Vorstand des BF/M ist Prof. Dr. Klaus Schäfer, der für Prof. Dr. Heymo Böhrer nachrückt. Seit dem Wintersemester 2005/06 lehrt und forscht er an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre I: Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre und ist damit Lehrstuhlnachfolger unseres BF/M-Ehrenpräsidenten Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Rütger Wossidlo und von Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke.

Der gebürtige Hanauer (Jahrgang 1962) hat als Stipendiat der Hoechst AG-Studienstiftung und der Friedrich-Naumann-Stiftung Mathematik mit Nebenfach Betriebswirtschaftslehre an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt studiert und als Diplom-Mathematiker abgeschlossen. Bereits Auszüge aus seiner Diplomarbeit sind in einem angesehenen amerikanischen Operations Research-Journal veröffentlicht worden. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Kreditwirtschaft und Finanzierung bei Prof. Dr. Bernd Rudolph in Frankfurt promovierte er 1993 mit einer Arbeit zur Optionsbewertung mit Monte-Carlo-Methoden zum „Dr. rer. pol.“. Die Assistententätigkeit am Institut für Kapitalmarktforschung und Finanzierung an der Ludwig-Maximilians-Universität München und die Förderung durch ein Habilitationsstipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft schloss er mit der Habilitationsschrift über „Delegation und Kontrakt-Design im Portfolio Management“ und der Ernennung zum Privatdozenten im Jahr 2000 ab.

Es folgten ein Lehrauftrag an der Universität Konstanz und eine C4-Lehrstuhlvertretung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Von 2003 bis 2004 nahm Herr Schäfer in Österreich eine Gastprofessur am Institut für betriebliche Finanzwirtschaft der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck und die wissenschaftliche Gesamtleitung der nahe gelegenen Kufsteiner Hochschule wahr. Schließlich folgte eine C4-Lehrstuhlvertretung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Investition und Finanzierung sowie Rohstoff- und Energiewirtschaft an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg (Sachsen). Den Ruf auf den letztgenannten Lehrstuhl lehnte Herr Schäfer im Sommer 2005 ab.

Das hohe Ausbildungsniveau und die guten Lehr- und Forschungsbedingungen in Bayreuth waren maßgebliche Gründe für die Entscheidung zum Wechsel nach Bayreuth. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Risikomanagement, Finanzinnovationen, Asset Management und Unternehmensfinanzierung, die er u. a. auch in der Forschungsstelle für Bankrecht und Bankpolitik der Universität Bayreuth vertritt.

Klaus Schäfer hat bereits an seinen früheren Wirkungsstätten erhebliche Leistungen des Forschungstransfers in Praxisprojekten mit Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche wie auch mit Industrieunternehmen erbracht. Auf die Tätigkeit im BF/M freut er sich deshalb ganz besonders, weil sie ihm die Möglichkeit gibt, Finanzierungsfragen nahe an



der Praxis und auf Basis eines soliden methodischen Fundaments zu diskutieren und Lösungen praktischer Probleme für den Mittelstand voranzutreiben. Ausdrücklich interessieren ihn Fragen der Mittelstandsfinanzierung mit innovativen Finanzdienstleistungen, Besonderheiten der Innovationsfinanzierung, Finanzierung von Familienunternehmen und die Nachfolgeproblematik, Risikomanagement und Risikocontrolling, die Rolle von Banken und damit natürlich auch die Beziehung zwischen Banken und Mittelstand.

Das BF/M hat er – sozusagen inoffiziell – bereits vor seiner Vorstandstätigkeit an einigen Stellen vertreten, unter anderem durch Impulsvorträge beispielsweise bei einer Sitzung des Ausschusses Mittelstandspolitik der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. in München und als Teilnehmer einer Podiumsdiskussion der Berliner Wirtschaftsgespräche e.V.

Klaus Schäfer bezeichnet sich als überzeugten „Familienmenschen“. Folgerichtig haben seine Frau Marie und er sehr zügig den Umzug von München nach Bayreuth betrieben und sich mit ihren drei Kindern Mark, Desirée und Marvin mittlerweile sehr gut nahe des Klinikums in Oberpreuschwitz eingelebt.

**Projektbericht**

**Auszeichnung des Projekts „Prozesskoordinator Kunststoff“ und Vortrag auf der Hannovermesse**

von Kathrin Heckner

**Innovatives Projekt wird beim bundesweiten Wettbewerb „Kompetenznetze 2008“ als „Bester Netzwerkservice“ ausgezeichnet und berichtet über das prämierte Weiterbildungskonzept auf der Hannovermesse. Das BF/M-Bayreuth unterstützt seit März 2007 das Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. (KNF) wissenschaftlich bei der Konzeption und Durchführung der Bildungsmaßnahme „Prozesskoordinator Kunststoff“.**

Im Rahmen der Jahrestagung der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ am 7. Februar 2008 im Bundeswirtschaftsministerium in Berlin wurde das gemeinsame Projekt von KNF und BF/M-Bayreuth auf höchster nationaler Ebene prämiert und erreichte den 2. Platz als „Bester Netzwerkservice“. Die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ möchte die in ihr versammelten Kompetenznetze bei der Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen aktiv unterstützen. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Möglichkeit, herausragende Aktivitäten

und Instrumente einzelner Kompetenznetze zu identifizieren und zu prämiieren. Mit Hilfe des Wettbewerbs „Bester Netzwerkservice“ konnte die Initiative das von Mitgliedern Geleistete durch einen Preis dotieren und offiziell würdigen. Dabei beschränkte sich die Prämierung nicht auf eine Rückschau, sondern zielt gleichsam darauf ab, anderen Netzwerken aus dem Mitgliederkreis der Initiative Kompetenznetze Deutschland „Best-Practice-Beispiele“ zu geben, welche als Vorbild für die Entwicklung von eigenen Aktivitäten dienen können. Die Initiative Kom-



petenznetze Deutschland nimmt damit Impulse einzelner Kompetenznetze auf und gibt sie an ihre Mitglieder weiter, um Ideen gemeinsam weiter zu entwickeln. Insgesamt hatten sich 20 Kompetenznetze an dem Wettbewerb beteiligt. Die Initiative Kompetenznetze Deutschland des Bundeswirtschaftsministeriums umfasst 117 Netzwerke, in denen sich über 7000 Unternehmen und Dienstleister sowie über 1600 Forschungseinrichtungen engagieren. Alleine die Mitgliedschaft in der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ gilt in Berlin als Gütesiegel.

Das einzigartige Weiterbildungsprojekt „Prozesskoordinator Kunststoff“ wurde gemeinsam von Mitgliedern des Kunststoff-Netzwerk Franken – den Firmen Bierlein & Schwarz GmbH & Co. KG (Kalchreuth), GEALAN Formteile GmbH (Oberkotzau), LISI Automotive KKP RAPID GmbH & Co. KG (Mellrichstadt), PROMA high quality engineering GmbH (Lichtenfels), Scherer & Trier GmbH & Co KG (Michelau), Staedtler Mars GmbH & Co KG (Nürnberg) und Valeo Klimasysteme GmbH (Bad Rodach) – entwickelt und realisiert. Wissenschaftlich und organisatorisch maßgeblich unterstützt wird die gesamte Weiterbildungs-



*In Berlin nahm Hans Rausch (links) die Auszeichnung von Hermann Faas (Bundeswirtschaftsministerium) entgegen*

maßnahme durch das Betriebswirtschaftliche Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft an der Universität Bayreuth (BF/M-Bayreuth).

Facharbeiter in der kunststoffverarbeitenden Industrie arbeiten mit Kooperationspartnern aus vor- und nachgelagerten Unternehmen der Wertschöpfungskette zusammen. An den entsprechenden Schnittstellen treffen unterschiedliche Unternehmenskulturen und unterschiedliche Fachsprachen aufeinander. So treffen Materialwissenschaftler auf Werkzeugbauer, Werkzeugbauer auf Verarbeiter und Verarbeiter auf Endkunden der verschiedensten Branchen. Im Aufeinandertreffen dieser verschiedenen unternehmensspezifischen Kulturen kommt es regelmäßig zu Effizienzverlusten in der Zusammenarbeit, die meist auf Kommunikationsproblemen oder mangelndem Verständnis für die Belange des jeweiligen Kooperationspartners beruhen.

Der Prozesskoordinator hat die Kompetenz und Befugnis zwischen einzelnen Fachabteilungen zu vermitteln, weil er aufgrund seiner Ausbildung die komplette Wertschöpfungskette, von der Entwicklung über Werkzeugbau bis hin zur abschließenden Teile-Abmusterung, kennt. „Als Prozesskoordinator kennt man die Probleme der anderen Abteilungen und kann im Vorfeld besser koordinieren, was dem ganzen Betrieb nutzt. Die Auszeichnung zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind“, kommentierten Hans Hackl und Werner Völkl - angehende Prozesskoordinatoren Kunststoff der Firma Bierlein & Schwarz - den Innovationsnetzwerkpreis. „Als zukünftige Prozesskoordinatoren sorgen wir etwa für noch bessere Kommunikation zwischen Werkzeugbau und Kunststofffertigung. Auf die Auszeichnung sind wir natürlich mächtig stolz“, ergänzen Heinz Dingeldein und Peter Nehring von der Firma Staedtler Mars.



*Kathrin Heckner und Hans Rausch (von links) zusammen mit Claudia Buhl von Kompetenznetze Deutschland bei der Präsentation des Projektes auf der Hannovermesse*

Hans Rausch, Geschäftsführer und Koordinator des Kunststoff-Netzwerk Franken, nennt die Hauptargumente, die für diese Weiterbildungsmaßnahme sprechen und die letztendlich auch die hochkarätige Jury, deren Vorsitzender Prof. Dr. Sydow (FU Berlin) ist, in Berlin überzeugten: „Wir stellen beim „Prozesskoordinator Kunststoff“ bewusst das operative Personal in den Vordergrund, die Facharbeiterebene. Diese Spezialisten sind mit ihrem nicht dokumentierten Spezialwissen die eigentliche Innovationsquelle des Mittelstands.“ Der erfolgreiche Netzwerk-Service wirke bereits als bundesweites Vorbild und Impuls, was eine erste Anfrage aus Bielefeld nach einer Projektvorstellung und die Präsentation auf der Hannover Messe zeige.

Kathrin Heckner, Geschäftsführerin des Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums der Universität Bayreuth (BF/M), und Hans Rausch, Geschäftsführer vom Kunststoff-Netzwerk Franken

(KNF), präsentierten gemeinsam auf der Hannover Messe im Rahmen der Fachsession „Neue Weiterbildungskonzepte in Technologiennetzen“ das von Kompetenznetze Deutschland prämierte Weiterbildungsprojekt „Projektkoordinator Kunststoff“ - Ein Schnittstellenmanager auf Facharbeiterebene. Der Vortrag am 23. April in Hannover fand eine große Resonanz.

„Das prämierte Projekt ist ein deutlicher Beleg dafür, wie wichtig die Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner ist“, so Bayerns Wirtschaftsministerin Emilia Müller.



**Autorin:**  
Dipl.-Päd.  
Kathrin Heckner  
ist Geschäftsführerin  
am BF/M und  
koordiniert das  
Projekt

**Projektbericht**

**Der Fachkräftemangel - eine große Herausforderung für Oberfrankens Unternehmen**

von Nadine Schoberth

Im November und Dezember 2007 führte das BF/M im Rahmen des Projektes „Netzwerk Personal“ eine Befragung durch, die folgende Ziele hatte:

- Aufzeigen von Möglichkeiten, wie oberfränkische Unternehmen bei der Verbesserung ihres Personalmanagements effektiv unterstützt werden können
- Gewinnen von Erkenntnissen über die Erfolgchancen eines Personal-Netzwerkes in Oberfranken
- Ableitung von Empfehlungen für den Aufbau und die Inhalte eines Personal-Netzwerkes in Oberfranken

Dazu wurden in der Umfrage zum einen der aktuelle Stand und die Probleme des Personalmanagements in Oberfranken erfasst; zum anderen wurde geprüft, ob die Unternehmen in Oberfranken dazu bereit sind, mit anderen Unternehmen oder Einrichtungen im Personalbereich zusammenzuarbeiten.

Im Folgenden werden die Kernergebnisse der Befragung zusammengefasst. Es beteiligten sich insgesamt 253 oberfränkische Betriebe aus den unterschiedlichsten Branchen, die zwischen 30 und 15.000 Mitarbeiter haben. Die hohe Rücklaufquote von 25 % der rund 1.000 angeschriebenen Unternehmen spricht für ein aktuell sehr hohes Interesse am Thema Personalmanagement.

**Probleme im Personalmanagement**

Wie Abb. 1 veranschaulicht, kristallisiert sich hinsichtlich der gegenwärtigen und zukünftig erwarteten

Problemstellungen im Bereich Personalmanagement eine eindeutige Botschaft heraus: Die Gewinnung qualifizierter Beschäftigter ist mit Abstand das häufigste und dringlichste Problem der Unternehmen in Oberfranken. Außerdem rechnen sie diesbezüglich mit einer Zuspitzung: In fünf Jahren erwarten noch mehr Betriebe als jetzt, vom Fachkräftemangel betroffen zu sein.

Darüber hinaus zeichnet sich eine Veränderung der Problemstellungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind, ab: Während die Betriebe momentan die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie deren Qualifikationen, Leistungen und gerechte Entlohnung beschäftigen, sehen sie in fünf Jahren verstärkt den erhöhten Anteil älterer Mitarbeiter sowie die Gewinn-

nung qualifizierter Auszubildender als Herausforderung an.

**Empfehlung 1:** Ein Personal-Netzwerk in Oberfranken sollte den Fachkräftemangel zum Kernthema machen und praxistaugliche Lösungsansätze dazu erarbeiten.

**Aktueller Stand des Personalmanagements**

Die Bewertung, wie verschiedene Personalmanagement-Instrumente im Unternehmen ausgeschöpft sind, zeigt, dass im Ausbau des Personalmarketings und der Karrieremöglichkeiten die größten Potenziale für Strategien gegen den Fachkräftemangel liegen. Diese beiden Instrumente werden von den meisten oberfränkischen Betrieben bislang wenig genutzt, bieten aber vielfältige Möglichkeiten, um Fachkräfte anzuziehen und an das Unternehmen zu binden.

**Empfehlung 2:** Die Potenziale, die im Hinblick auf das Personalmarketing bestehen, sollten bes-

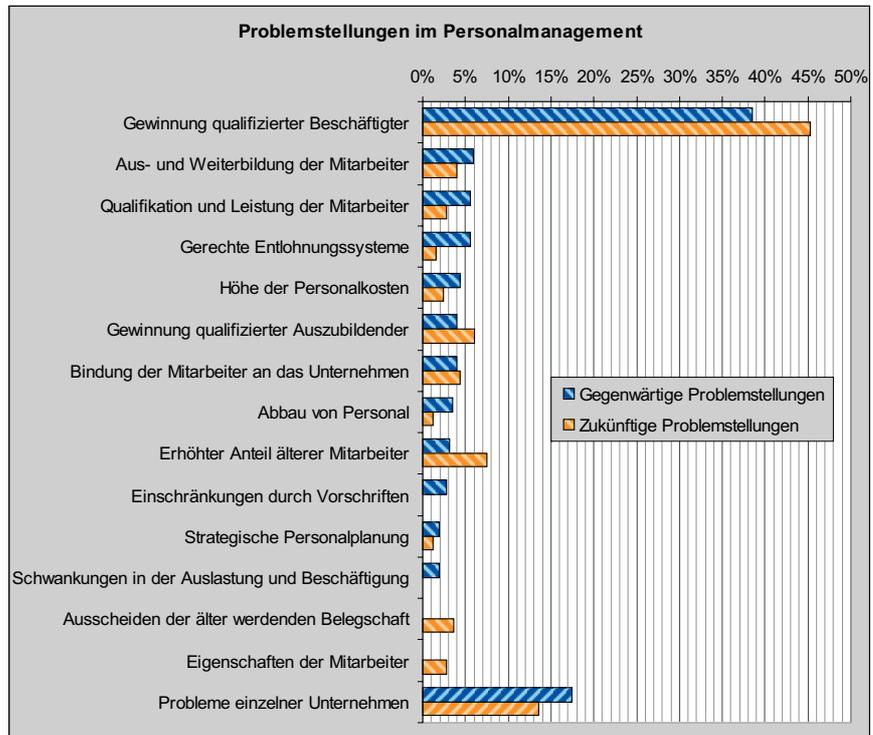


Abbildung 1: Gegenwärtige und zukünftige Problemstellungen im Personalmanagement

ser genutzt werden. Dies kann beispielsweise durch die Intensivierung der Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen oder durch den Ausbau der Online-Rekrutierung erreicht werden.

**Empfehlung 3:** Der Karriereentwicklung der Mitarbeiter sollte ein größerer Stellenwert beigemessen werden. Dies kann z. B. dadurch realisiert werden, dass den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, eine Führungs- oder Projektkarriere im Unternehmen einzuschlagen und dass ihnen eine Perspektive im Unternehmen geboten wird.

### Zusammenarbeit im Personalbereich

Mehr als drei Viertel der oberfränkischen Betriebe tauschen sich bereits mit anderen Unternehmen oder Einrichtungen hinsichtlich Personalthemen aus oder haben Interesse daran.

Die Angst vor einem Wissensabfluss oder Wettbewerbsnachteilen stellt für die wenigsten Unternehmen ein Hindernis für eine Zusammenarbeit dar. Mit Abstand als größtes Hindernis erachten die Befragten, dass die Bereitschaften

zur Zusammenarbeit nicht offen signalisiert werden. Hinsichtlich der beiden Kooperationsbarrieren „Mangel an Vertrauen“ und „fehlende gemeinsame Anknüpfungspunkte“ sind deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben erkennbar, die mit anderen zusammenarbeiten und denen, die dies nicht tun. Die Unternehmen, die sich mit anderen austauschen, empfinden diese Barrieren meist als „nicht“ oder „weniger zutreffend“, während die anderen sie wesentlich häufiger als „eher“ oder „voll zutreffend“ bezeichnen.

**Empfehlung 4:** Beim Aufbau eines Personal-Netzwerkes sollte ein Schwerpunkt darauf liegen, den Unternehmen mögliche Themen und Partner für eine Zusammenarbeit aufzuzeigen.

**Empfehlung 5:** Zwischen den am Netzwerk beteiligten Unternehmen sollte aktiv Vertrauen aufgebaut werden.

Besonders positiv in Bezug auf die Zusammenarbeit stimmt das Ergebnis, dass die Unternehmen, die sich mit anderen austauschen, signifikant bessere Bewertungen hinsichtlich ihrer Personalmanagement-Instrumente erzielen als diejenigen, die dies nicht tun. Vor al-

lem hinsichtlich der Instrumente „Karriereentwicklung der Mitarbeiter“, „Flexible Arbeitszeitgestaltung“ und „Entlohnungssystem“ treten beachtliche Unterschiede auf, wie Abb. 2 zeigt. Interessant ist, dass gerade Arbeitszeitmodelle und die Entlohnung häufig Gegenstand bestehender Kooperationen sind. Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass durch eine Zusammenarbeit das Personalmanagement verbessert werden kann.

### Gemeinsam die Herausforderung annehmen

Die Ergebnisse der Befragung führen zu dem Schluss, dass die Zusammenarbeit in einem Personal-Netzwerk sinnvoll und gewinnbringend ist. Denn es stehen mehr als drei Viertel der Betriebe einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Einrichtungen im Personalbereich aufgeschlossen gegenüber. Des Weiteren sind die Problemstruktur und Interessenschwerpunkte der oberfränkischen Unternehmen relativ homogen, was die Festlegung von Kernthemen einer Kooperation erleichtert.

An diese Umfrage schließen sich im Rahmen des „Netzwerkes Personal“ verschiedene Aktivitäten an, die zum Ziel haben, die Personalarbeit oberfränkischer Betriebe zu professionalisieren und somit die Attraktivität der Region als Arbeitgeber zu erhöhen sowie gemeinsam praxistaugliche Lösungsansätze für aktuelle Probleme, wie z. B. den Fachkräftemangel, zu erarbeiten. Die Devise des „Netzwerkes Personal“ lautet: Gemeinsam die Herausforderungen der Region Oberfranken annehmen.

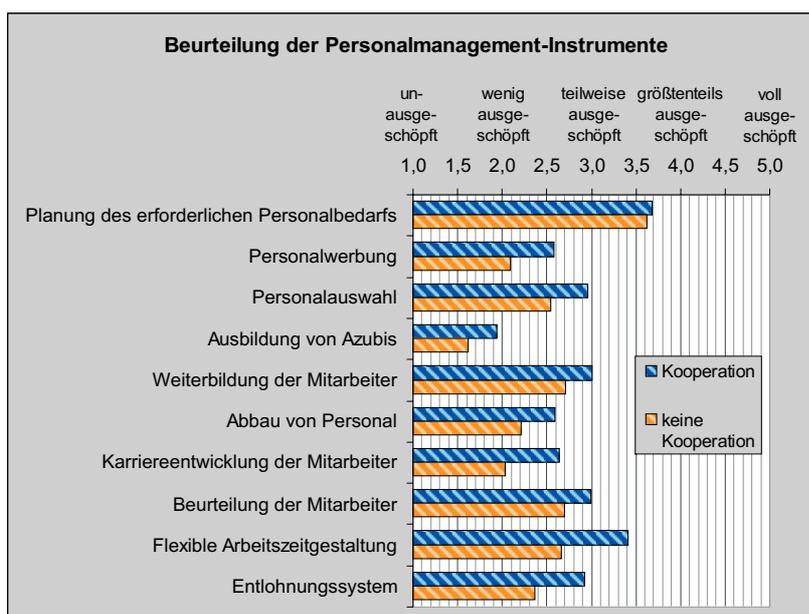


Abbildung 2: Beurteilung der Personalmanagement-Instrumente von kooperierenden und nicht kooperierenden Unternehmen



**Autorin:**

Dipl.-Psych.

Nadine Schoberth

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin

am BFM und

koordiniert das

Projekt

## Vorankündigung

Fachtagung

### Nordbayerischer Energietag 2008

Kosteneffiziente Lösungen für den Mittelstand  
bei CO<sub>2</sub> und Energie

Eine kosteneffiziente Nutzung der Energieressourcen stellt in Anbetracht der ständig steigenden Weltmarktpreise für Energieträger einen immer mehr zunehmenden Wettbewerbsvorteil dar. In vielen Fällen werden Einsparpotenziale bei den bestehenden Geräten und Anlagen nicht oder nur unzureichend genutzt.

Durch intelligente Lösungen lassen sich diese Potenziale in echte Wettbewerbsvorteile überführen. Beispiele hierfür stehen im Mittelpunkt des Nordbayerischen Energietages 2008, den das BF/M in Kooperation mit dem **Kunststoff-Netzwerk Franken**, der **AGO AG** sowie dem Unternehmensverband **BayME** ausrichtet.

Praktiker stellen Lösungsansätze, unter anderem aus folgenden Themengebieten vor:

- **Nutzung der Einsparpotenziale in Geräten und Anlagen**
- **Effiziente Energienutzung bei Abwärme- und Kälteanlagen sowie in der Lüftungstechnik**
- **CO<sub>2</sub>-Neutralstellung von Unternehmen**

Darüber hinaus werden Fördermöglichkeiten für Unternehmen im Bereich der effizienten Energienutzung vorgestellt.

Im Anschluss an die Vorträge besteht die Gelegenheit, in informeller Atmosphäre mit den Referenten zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen.

Die Teilnahmegebühr beträgt **150,00 €**. Für Mitglieder von BF/M, KNF sowie BayME ermäßigt sich der Betrag auf **125,00 €**. Jeder weitere Teilnehmer aus einem Unternehmen erhält **20,00 €** Nachlass.

#### Programm

##### Moderation

**Hans-Ulrich Gruber**, AGO AG, Kulmbach  
**Kathrin Heckner**, BF/M-Bayreuth

- 13:00 **Eröffnung und Grußwort**  
Dipl.-Kfm. RA Franz Brosch,  
Geschäftsführer BayME, vbw, VBM Oberfranken  
Dr. Karl-Theodor zu Guttenberg  
Mitglied des Deutschen Bundestages
- 13:30 **Energieeffizienzpotenziale in Geräten und Anlagen**  
Eberhard Petri, ECPE European Center for Power Electronics,  
Nürnberg
- 14:00 **Effiziente Energienutzung in Industrie und Gewerbe**  
Dr. Andreas Obermeier, Lehrstuhl für Technische Thermodynamik  
und Transportprozesse, Universität Bayreuth
- 14:30 **Abwärme aus Kälteanlagen sinnvoll nutzen:  
Neue Methoden sparen Betriebskosten und  
schonen die Umwelt**  
Klaus Reisner, Reisner AG, Holzwickede
- 15:00 **Kaffeepause**
- 15:45 **Einsparpotenziale und Lebenszykluskosten (LCC)  
in der Lüftungs- und Klimatechnik**  
Tomas Hecker, (Produktmanager AL-KO Lufttechnik)  
im Auftrag der TROX GmbH, Schweitenkirchen
- 16:15 **Stellen Sie Ihr Unternehmen CO<sub>2</sub>-neutral**  
Hans-Ulrich Gruber, AGO AG, Kulmbach
- 16:45 **Förderprogramme für Unternehmen im Bereich  
Energieeffizienz und erneuerbare Energien**  
Wolfgang Böhm, Energieagentur Oberfranken e. V., Kulmbach
- 17:15 **Erfahrungsaustausch am Buffet**



Nordbayerischer Energietag 2008:  
Kosteneffiziente Lösungen für den Mittelstand  
bei CO<sub>2</sub> und Energie

In der Gebühr sind Tagungsunterlagen auf Datenträger, Tagungsgetränke und Abschluss-Buffet enthalten.

Die Fachtagung findet statt am **Donnerstag, 17. Juli 2008 ab 13:00 Uhr in Schloss Thurnau (Kutschenhaus)**

Den Veranstaltungsflyer mit Anmeldeformular finden Sie auf unserer Homepage unter [www.bfm-bayreuth.de](http://www.bfm-bayreuth.de).

Eine gesonderte Einladung mit näheren Einzelheiten geht Ihnen rechtzeitig per E-Mail zu. (WW)

**ago**  
energie + anlagen

**BayME**



## Vorankündigung

Mitgliederversammlung 2008

### Festvortrag von Prof. Dr. Christina Bannier

Die diesjährige Mitgliederversammlung des BF/M findet am **15. Juli 2008** in der Universität Bayreuth statt.

Prof. Schlüchtermann wird nach Abhandlung der Formalia, wie Jahresbericht und Jahresabrechnung 2007 sowie die Entlastung des Vorstands durch die Kuratoren des BF/M, einen Bericht aus der aktuellen Arbeit des BF/M geben. Hierzu zählen alle laufenden Forschungsprojekte, Vorträge externer Referenten, Arbeitskreise, die Masters-Börse und der 5-Euro-Business-Wettbewerb. Publizitätsbericht und Situationsbericht werden die Öffentlichkeitsarbeit des BF/M im Jahre 2007 präsentieren und auf Veränderungen in der Per-

sonalbesetzung näher eingehen. Im Anschluss steht genügend Zeit für eine Diskussion und Anträge aus dem Kreis der Mitglieder zur Verfügung.

Wir freuen uns bereits heute auf den Festvortrag mit Prof. Dr. Christina Bannier, die seit März 2007 die Commerzbank Stiftungsprofessur für Mittelstandsfinanzierung an der Frankfurt School of Finance und Management innehat. Sie spricht zum Thema **"US-Hypothekenkrise 2007/08 - Welche Lehren können wir ziehen?"**

Nach Abschluss des offiziellen Teils der 29. Mitgliederversammlung des BF/M dürfen wir alle Teilnehmer recht herzlich zu einem



gemeinsamen Imbiss in der Universität einladen.

Veranstaltungsort ist der **H 22** im Gebäude RW der Universität Bayreuth. Die Mitgliederversammlung beginnt um **16:00 Uhr**, der Festvortrag - zu dem alle Interessierten herzlich willkommen sind - beginnt um **17:00 Uhr**. (KH)

## 5-Euro-Business-Wettbewerb 2008

Der praxisorientierte Wettbewerb für Studierende zum Thema Existenzgründung an der Universität Bayreuth

Zum wiederholten Male wird im Sommersemester 2008 das 5-Euro-Business als Unternehmensgründungswettbewerb angeboten. Eine wesentliche Zielsetzung des Projektes ist es, Studierende zu motivieren, sich mit dem Thema Existenzgründung auseinander zu setzen. Hierzu setzen diese für begrenzte Zeit und unter ständiger Begleitung von Wirtschaftspaten und Team eine eigene Geschäftsidee um. So erhalten sie einen Eindruck von wirtschaftlichen Zusammenhängen und den Bedingungen, unter welchen unternehmerische Entscheidungen getroffen werden. Unternehmerisches Denken und Handeln wird angeregt und eingeübt. Schlüsselqualifikationen werden trainiert: Eigeninitiative, Entscheidungsfreude, Team-

fähigkeit, Kreativität und Selbstständigkeit bleiben nicht nur bloße Theorie und abstraktes Ziel. Auch wenn die eigene Existenzgründung im Moment noch kein Thema ist, sind die Erfahrungen aus diesem Projekt für das weitere Berufsleben, im Sinne der oben genannten Ziele, sicher für jeden Teilnehmer von Nutzen.

Wie schon in den letzten Jahren unterstützt das BF/M, allen voran Dr. Gunar Tewes (Wissenschaftlicher Institutsassistent), sachlich und organisatorisch den Wettbewerb. Gefördert wird 5-Euro-Business von der ISU - Interessengemeinschaft süddeutscher Unternehmer e. V., von BayME - Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. und VBM - Ver-



band der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie sowie vom Sparkassenverband.

Am Mittwoch, den **23.07.2008** treten die Teams der Universitäten Bayreuth und Regensburg im Rahmen der offiziellen **Abschlussveranstaltung** im Audimax der Universität Bayreuth gegeneinander an. Sie präsentieren ihr Unternehmen, ihre Strategien und ihre Ergebnisse vor einer fachkundigen Jury und dem Publikum. Kommen Sie vorbei und treffen Sie die Teams.

Auf die drei Siegerteams warten wertvolle Preise im Gesamtwert von 1.800,00 Euro sowie eine separate Werbung für die jeweiligen Hochschulsieger. (Te)

Rückblende

Arbeitskreis

Kundenintegration und Online-Communities

Gregor Jaweck, HYVE AG

Am 13. März 2008 war Herr Jaweck im BF/M-Arbeitskreis "Marketing" zu Gast. Als Vertreter der Firma Hyve referierte er über „Kundenintegration und Online-Communities: Zusammenarbeit mit Online-Communities in der Produkt- und Serviceentwicklung“.

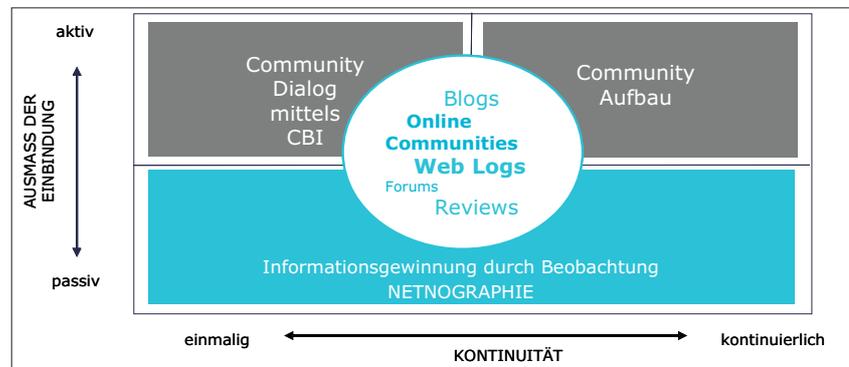
Nach einer kurzen Vorstellung seiner Person und des Unternehmens Hyve AG ging Herr Jaweck zunächst auf den Zusammenhang zwischen Innovationen und Open-Innovation ein. Hier zeigte er auf, dass eine der größten Herausforderungen in der Einführung von Innovationen liege und Anregungen von Kunden wichtige Anhaltspunkte für Innovationen darstellen. Anschließend ging er auf Innovationsaktivitäten in Online Communities ein und leitete damit zu den Innovations- und Austauschaktivitäten über. Anhand von Beispielen zeigte er die Vielfalt der Aktivitäten auf und illustrierte, dass sich die Teilnehmer des Innovationscharakters sehr wohl bewusst seien.

In der kooperativen Produktentwicklung mit Online Communities unterschied er zwei Gestaltungsdimensionen (siehe Abbildung):

Kontinuität der Untersuchung (einmalig vs. kontinuierlich) und Ausmaß der Einbindung (aktiv vs. passiv). In diesen Dimensionen würden dann drei Maßnahmenfelder unterschieden: Informationsgewinnung durch Beobachtung – Netnographie (rein passiv), Community Dialog mittels Community based Innovation (CBI) (aktiv und einmalig) und Community Aufbau (aktiv und kontinuierlich).

Als erste Methode betrachtete er zunächst die Nutzung der Netnographie-Methode, innerhalb dieser zunächst Zielgruppe und Ziel bestimmt, anschließend Communities identifiziert und ausgewählt würden. In einem dritten Schritt

würden die Communities über einen bestimmten Zeitraum beobachtet und die relevanten Inhalte gespeichert. Diese Daten würden softwaregestützt analysiert und interpretiert. Dies ist somit eine qualitative Analyse der Communityinhalte, wobei die Interpretation und Überführung meist stufenweise erfolge. Abschließend würden die Ergebnisse in strategische Lösungen überführt. Dieses Vorgehen wurde anhand eines Projektes zur Generierung von Produktideen bei Basketballschuhen illustriert. Danach ging er auf den Community Dialog mit CBI ein. In diesem Zusammenhang zeigte er auf, dass neben Communities andere Werkzeuge und Methoden Anwendung finden könnten, neben Online Toolkits seien hier Designwettbewerbe, Lead User Veranstaltungen, Konzepttest zu nennen, für welche jeweils Beispiele aufgezeigt wurden. Im letzten Teil wurde der Aufbau einer eigenen Community thematisiert. (Te)



Formen der Community-Einbindung

Arbeitskreis

Steuerreform 2008/09 - Einfluss auf die Unternehmensfinanzierung

Prof. Dr. Jochen Sigloch, Universität Bayreuth



UNIVERSITÄT BAYREUTH

Am 24. April 2008 war Professor Sigloch im Rahmen des Arbeitskreises „Steuern“ zu Gast und referierte zum Thema **„Die Unternehmenssteuerreform 2008/09 und ihr Einfluss auf die Unternehmensfinanzierung“**.

Als Ausgangspunkt seiner Darstellungen wählte Prof Sigloch die Leitvorstellungen der Bundesregierung für das Unternehmensteuergesetz 2008/09. Im Weiteren untersuchte er die Wirkungen auf Finanzierungsentscheidungen

und überprüft, inwieweit das intendierte Ziel „weitgehende Finanzierungsneutralität“ erreicht wird.

Um eine allgemeine Verständnisgrundlage zu schaffen, gab er zunächst einen Überblick über die Besteuerungsprinzipien von Personen- und Kapitalgesellschaften und ihre Entwicklung im Steuerrecht. An diesen Aspekten knüpfen

seine Untersuchungen der aktuellen Unternehmenssteuerreform an und es zeigt sich, dass die derzeit bestehenden steuerlichen Verzerrungen im Finanzierungsbereich durch die Unternehmensteuerreform 2008/09 in gravierender Weise verstärkt werden. Die Ursachen der Verzerrungen sind national in der Gewerbesteuer, international in unterschiedlichen Steuersätzen

und allgemein in einer nicht einheitlichen Umsetzung von steuerlichen Regelungen zu sehen.

Die Konsequenz ist, dass die Fremdfinanzierung sich im Vergleich zur Eigenfinanzierung geradezu als ein „Steuerparadies“ darstellt. Ein solches Paradies soll jedoch im Hinblick auf das Steuerertragsaufkommen verhindert werden, so-

dass flankierende Abwehrmaßnahmen in Gestalt der „Zinsschrankenregelung“ und der „Nichtanwendung der Abgeltungssteuer für nahe stehende Personen“ Anwendung finden. Dies steigert die Komplexität der Regelungen und hat nach Meinung von Professor Sigloch eine weitere Chaotisierung des Steuerrechts zur Folge. (Te)

### Vorlesung

## Quellen chinesischer Strategien

Prof. Dr. Sompo Zhou, Universität Peking

Am **19. und 20. Mai 2008** fand in der Universität Bayreuth eine Blockvorlesung des Gastprofessors Prof. Dr. Sompo Zhou (Universität Peking) mit dem Titel „Quellen chinesischer Strategien“ statt.

Prof. Sompo Zhou ist Wirtschaftsprofessor an der Pekinger Universität in China und Gastprofessor an der Universität Bayreuth in Deutschland. Er ist aber nicht ausschließlich Akademiker, sondern ein ebenso erfolgreicher Geschäftsmann und sowohl Gründer und Vorstandsmitglied der Zhou Dynasty International Group als auch Präsident und Vorstand der Sinoc Automotive Technology Co., Ltd.

Der als „Ausnahmewissenschaftler“ gefeierte Zhou verglich bereits in seiner Dissertation unternehmerische und militärische Strategien; in seiner Habilitation beschäftigte er sich mit Kriegskunst und strategischem Management.

In seiner Vorlesung, die sowohl an Studenten als auch an interessierte Praktiker gerichtet war, stellt er Ergebnisse seiner Forschung über militärische und unternehmerische Strategien vor und zeigte die Um-

setzung militärischer Strategien in unternehmerischen Kontexten anhand von Fallstudien auf.

Zum Beispiel präsentierte er Parallelen zwischen den Eigenschaften eines fähigen militärischen Truppenleiters und denen eines Firmenchefs: Edelmütigkeit, Weisheit, Mut, Disziplin und Glaubwürdigkeit. Im Laufe der Vorlesung wurden innerhalb von zwei Tagen die 13 Kapitel des Buches „Die Kunst des Krieges“ von Sun Tzu (ca. 500 v. Chr.) durchgearbeitet.

Aus der chinesischen Geschichte sind 3380 Werke über militärische Strategien überliefert. Davon ist „Die Kunst des Krieges“ gegenwärtig am repräsentativsten. „Die Kunst des Krieges“ zählt zu den allgemein anerkannten und ältesten Werken über militärische Strategien. Die Bedeutung und Auswirkung des Werkes sind heute noch sowohl in China als auch weltweit und vor

allem auch auf nichtmilitärischen Gebieten erkennbar.

Weitere Inhalte der Vorlesung waren die Bedeutung und der Einfluss von Militärstrategien, neben der Wirtschaft auch auf die Politik und das gesellschaftliche Leben im Allgemeinen. Prof. Zhou führte einen systematischen Strategievergleich zwischen Ost und West durch und differenzierte hierbei militärische und wirtschaftliche Strategien. (KH)



Prof. Dr. Sompo Zhou bei seiner Vorlesung in der Universität Bayreuth

## **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. J. Schlächtermann

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 2008**

### **Redaktion:**

Kathrin Heckner, Raimund Matros, Gunar Tewes,  
Nadine Schoberth, Werner Wittauer