



Aus dem Inhalt:

Rückblenden

"Werkzeugtechnologien der Zukunft"

"Digitale Abwicklung von Ausschreibungen"

Mitgliederversammlung 2003

Festvortrag 2003 "Ethik im Wirtschaftsleben"

Projektberichte

Projekt des BF/M führt zur Gründung des Vereins

"Kunststoff-Netzwerk Franken e. V."

Überprüftes Assessment Center-Verfahren
zur Erfassung interkultureller Kompetenzen

EU-Definition für KMU

EU-Kommission nimmt neue Empfehlung zur Definition von KMU an

Fachbeitrag

Geschäftsprozessmanagement

Vorankündigung

Masters-Börse am 19. November 2003

Inhalt

Editorial	1
<i>Rückblenden</i>	
» Fachtagung "Werkzeugtechnologien der Zukunft"	1
» Informationsveranstaltung "Digitale Abwicklung von Ausschreibungen"	3
» Mitgliederversammlung 2003	5
» "Ethik im Wirtschaftsleben" - Zum Festvortrag von Dr. Claus Hipp	7
 <i>Projektbericht:</i> Dipl.-Kfm. Hans Rausch Projekt des BF/M führt zur Gründng des Vereins "Kunststoff-Netzwerk Franken e. V."	8
 <i>Projektbericht:</i> Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtl Überprüftes Assessment Center-Verfahren zur Erfassung interkultureller Kompetenzen	10
 <i>EU-Definition für KMU</i> EU-Kommission nimmt neue Empfehlung zur Definition von kleinen und mittleren Unternehmen an	11
 <i>Fachbeitrag:</i> Dipl.-Kfm. Stefan Völkl/Dipl.-Kfm. Volker M. Schilling Geschäftsprozessmanagement	12
 <i>Vorankündigung</i>	
» 15. Masters-Börse am 19. November 2003 an der Universität Bayreuth	16

Redaktion:

Michael Liller, Frederik Loos, Maria Pointner, Elisabeth Prechtl,
Hans Rausch, Volker Schilling, Rainer Wolf

Editorial**Wirtschaft und
Wissenschaft**

Zu wissen, wer man ist, gehört zu den Grundideen der Philosophie. Die eigene Persönlichkeit – angesiedelt im Wettstreit des Positiven und Negativen – zu charakterisieren und daraus eine Lebensplanung zu entwickeln, ist die vornehmste Aufgabe eines jeden Menschen.

Ließe sich daraus ein Rückschluss auf das BF/M zu? Auch ein Forschungsinstitut wie das unsrige steht im Spannungsfeld zwischen zwei Polen: Gegründet als Mittler zwischen Wirtschaft und Wissenschaft bemühen wir uns, theoretische Erkenntnisse in die Praxis zu tragen und praktische Erfahrungen als Anlass für theoretische Überlegungen zu nehmen. Daraus resultieren auch vielfältige Ansprüche, die an uns gestellt werden - im Bewusstsein, dass man die Zufriedenheit aller selten erreichen kann. Dennoch darf man wohl von einer erfolgreichen Positionierung sprechen.

Drei erfolgreiche Jahre liegen nun hinter dem BF/M. Sie waren Ergebnis eines intensiven Prozesses der Neuausrichtung im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Wissenschaft.

Wir werden auch weiterhin unser Profil - die Persönlichkeit des BF/M - schärfen, um die Zukunft mit einer erfolversprechenden Forschungspositionierung positiv gestalten zu können.

Rückblenden**Fachtagung „Werkzeugtechnologien der
Zukunft“ am 24. Oktober 2003**

Im Rahmen des Projektes „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“ (siehe Projektbericht Seite 8) wurde die Netzwerkarbeit aufgenommen. Das Kompetenzzentrum Neue Materialien Bayreuth und das BF/M Bayreuth organisierten für das Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. die Fachtagung „Werkzeugtechnologien der Zukunft“, die am 24. Oktober 2003 in den Räumen des Kompetenzzentrums Neue Materialien Bayreuth stattfand. Die vorbereitenden Arbeiten zu dieser Veranstaltung können als Musterbeispiel für Netzwerkarbeit angesehen werden. Verschiedene Firmen haben Ansprechpartner benannt, es wurden Kontakte hergestellt und inhaltliche Unterstützung gegeben. So wurde der Beitrag „Innovative Werkzeugkonzepte“ von Herrn Dipl.-Ing. Georg Mai, Fa. Hofmann Werkzeugbau in Lichtenfels, präsentiert. Die Unternehmensgruppe Hofmann ist eines der Gründungsmitglieder des Kunststoff-Netzwerks Franken e. V. und Teilnehmer am Projekt „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“. Die abschließende Koordination und Organisation der Tagung lag beim Kompetenzzentrum Neue Materialien Bayreuth sowie beim BF/M. Es wurde eine Veranstaltung konzipiert, die auf die Bedürfnisse der Kunststoff verarbeitenden Industrie - insbesondere für den Bereich Werkzeugbau und Werkzeugbeschaffung - zugeschnitten war. Dass mit der Auswahl der Beiträge und dem Rahmenprogramm die Interessenlage der Unternehmen getroffen wurde, zeigte sich bereits anhand der großen Anzahl von Anmeldungen. Die Teilnehmer der Tagung reisten auch von außerhalb Frankens an, um sich mit neuen Technologien der modernen



Staatsminister Dr. Werner Schnappauf eröffnete die Fachtagung "Werkzeugtechnologien der Zukunft" am 24.10.2003

Werkzeug- und Oberflächentechnik zu beschäftigen.

Der Stellenwert der Fachtagung wurde insbesondere dadurch unterstrichen, dass es sich Staatsminister Dr. Werner Schnappauf vom Bayerischen Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz nicht nehmen ließ, die Veranstaltung – trotz eines überfüllten Terminkalenders – persönlich zu eröffnen. Der Minister betonte die Bedeutung der Kunststoffbranche für die Region Franken und bezeichnete Oberfranken als das „Ruhrgebiet des Kunststoffs“. Er kündigte an, dass der Freistaat Bayern beabsichtige, auch in Zukunft alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um Bildung, Forschung und Entwicklung voranzutreiben. Insbesondere durch die Nähe des Kunststoff-Netzwerks Franken zum Kompetenzzentrum Neue Materialien Bayreuth bieten sich im Bereich FuE in der Region Franken außerordentlich gute Rahmenbedingungen. In diesem Zusammenhang hob er die Verknüpfung des Kompetenzzentrums Neue Materialien mit der

Neutronenquelle in Garching hervor. Die Bayreuther Einrichtung verfüge über einen Forschungsplatz in Garching und könne damit der Kunststoffforschung und –entwicklung in der Region eine Chance bieten, wie sie, so Minister Schnappauf, kein zweites Mal auf der Welt anzutreffen sei.

Prof. Hans-Werner Zoch, Geschäftsführer Neue Materialien Bayreuth GmbH, führte anschließend durch das Programm der Tagung. Er erläuterte, dass Herstellkosten und Standzeiten zwei entscheidende Kriterien für den wirtschaftlichen Einsatz von Werkzeugen in der Kunststoff verarbeitenden Industrie seien. Hohe Gehalte an Füllstoffen mit zum Teil abrasiven Eigenschaften wie z. B. Kohlefaserverstärkung seien in thermoplastischen Kunststoffen zwar aus Sicht späterer Bauteileigenschaften sehr erwünscht, können jedoch einen Werkzeugverschleiß hervorrufen, der den Prozess betriebswirtschaftlich stark belastet. Eine in der Praxis bewährte Abhilfemaßnahme sei die Beschichtung der Werkzeuge in den Bereichen, die mit den Verarbeitungstoffen in Kontakt stehen, um Verschleiß – manchmal auch Korrosion – zu minimieren. Es würden heute von vielen Maschinenherstellern und Lohnbeschichtern Beschichtungen unterschiedlichster Art angeboten, deren Unterscheidung und Bewertung oft nur Fachleuten möglich sei.

Im Rahmen ihrer Vorträge stellten dann Vertreter führender Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau, Stahlentwicklung, Werkzeugbau und Oberflächentechnik aktuelle Entwicklungen auf dem Gebiet der Oberflächentechnik vor. Die Themenpalette reichte von verbesserten Verschleißschutzmaßnahmen bei Spritzgießmaschinen, über innovative Werkzeugkonzepte und moderne Stahlentwicklungen, bis hin zur Vorstellung und Diskussion verschiedener Beschichtungsverfahren für Spritzgusswerkzeuge.

Im Anschluss an die Vorträge lud Prof. Zoch zu einer Besichtigung des Kompetenzzentrums Neue Materialien Bayreuth ein.

Die Tagung „Werkzeugtechnologien der Zukunft“ gab einen Überblick über Verfahren in der Oberflächentechnik. Es wurden dabei nicht nur der Stand der Technik sowie neuere Entwicklungen bei den Beschichtungsverfahren für Werkzeuge vorgestellt, sondern auch Möglichkeiten und Grenzen dieser Verfahren aufgezeigt. Die Veranstaltung wollte darüber hinaus dazu beitragen, das gegenseitige Verständnis der Werkzeughersteller, Wärmebehandler, Beschichter und Anlagenbetreiber zu verbessern.

Dass auch dieses Ziel erreicht wurde, wurde uns von verschiedenen Teilnehmern im Anschluss an die Veranstaltung bestätigt. Bereits wenige Tage später konnte der Verein Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. den Beitritt von vier neuen Unternehmen verzeichnen, so dass nun 18 Unternehmen am Netzwerk beteiligt sind.

Das BF/M Bayreuth ist weiterhin bemüht, das Netzwerk auszubauen, um eine möglichst breite Plattform für den Gedankenaustausch, die gegenseitige Unterstützung

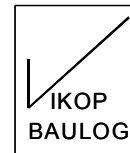
und die Durchführung gemeinsamer Projekte zuschaffen.

Die Bereitschaft zur Mitarbeit im Netzwerk ist sehr groß, was sich auch an der hohen Teilnehmerzahl am Arbeitskreis „Werkzeuge“, der am 30. Oktober 2003 in den Räumen der Fa. GEALAN in Oberkotzau stattfand, ablesen lässt. Zu dieser Arbeitskreissitzung wurden von acht Firmen insgesamt 18 Personen für die Mitarbeit entsandt. An diesen Zahlen lässt sich die Bedeutung ablesen, die die Unternehmen dem Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. und der Netzwerkarbeit zusprechen. Dass sich unter den Unternehmen bereits eine ausgesprochene Vertrauenskultur entwickelt hat, zeigte sich daran, dass die Teilnehmer des Arbeitskreises Werkzeuge im Anschluss an die Veranstaltung von den beiden Geschäftsführern der GEALAN Formteile GmbH, Herrn Jürgen Weitmeier und Herrn Gerhard Laubmann, eingeladen wurden, die Fertigungsanlagen der Fa. GEALAN zu besichtigen. Die beiden Geschäftsführer führten die Teilnehmer des Arbeitskreises persönlich durch die Produktion. Der Verein wird auch in Zukunft mit seinem Veranstaltungsangebot aktuellen Entwicklungen in der Kunststoffbranche Rechnung tragen. (HR)



Die Vorstände und der Geschäftsführer des Kunststoff-Netzwerks Franken e. V., zusammen mit Prof. Zoch, Geschäftsführer des Kompetenzzentrums Neue Materialien, im Gespräch mit Staatsminister Dr. Werner Schnappauf

Informationsveranstaltung
„Digitale Abwicklung von Ausschreibungen“



Im Rahmen des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk“ (VIKOP/BAULOG) veranstaltete das BF/M in Zusammenarbeit mit der Obersten Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern, der Firma ventasoft aus Berlin sowie der Handwerkskammer für Oberfranken eine Veranstaltung zum Thema „Digitale Abwicklung von Ausschreibungen“. Die Veranstaltung stand unter der Schirmherrschaft des Regierungspräsidenten von Oberfranken, Herrn Hans Angerer.



Regierungspräsident Hans Angerer eröffnete die Veranstaltung am 14. Oktober 2004 in der HWK für Oberfranken

Am 1. September dieses Jahres ist die Ausschreibungsplattform des Freistaates Bayern unter www.vergabe.bayern.de in mehreren Pilotbauämtern in den Wirkbetrieb gegangen. Auch wenn sich die Oberste Baubehörde bereits seit 1997 mit diesem Thema beschäftigte, so verhinderten bislang technische und rechtliche Unsicherheiten - etwa im Zusammenhang mit der digitalen Signatur - die Entwicklung einer mit der Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB) konformen Vergabeplattform. Dabei bieten sich in diesem Bereich für beide Seiten - also sowohl für die auslobende Stelle in Form des Freistaates oder in Zukunft auch einer Kommune als auch für die bietende bauausführende Unternehmung - erhebliche Potenziale.

Eröffnet wurde die Veranstaltung durch den Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer für Oberfranken, Herrn Horst Eggers, sowie den Regierungspräsidenten von Oberfranken, Herrn Hans Angerer. In dem darauf folgenden ersten Fachvortrag stellte der Prä-

sident des BF/M, Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann, zunächst allgemein das Projekt „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk“ vor, um darauf aufbauend anhand der idealtypischen Projektphasen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) Möglichkeiten der digitalen Unterstützung der Bauabwicklung aufzuzeigen. Als konkrete Anwendungen nannte Prof. Schlüchtermann exemplarisch virtuelle Projekträume zur kollaborativen Bauplanung und -durchführung, die Integration von CAD und AVA mittels automatisierter Mengenermittlung aus dreidimensionalen Modellen, computerunterstütztes Facility Management (CAFM) sowie das Hauptthema der Veranstaltung, die digitale Abwicklung von Ausschreibungen.

Im Anschluss stellte Baudirektor Herbert Schießl von der obersten bayerischen Baubehörde in sei-

nem Vortrag die „Elektronische Ausschreibung und Vergabe der staatlichen Hochbauämter in Bayern“ vor. Zielgruppe dieser Lösung sind insbesondere Baufirmen, Ingenieure, Architekten sowie Bauämter und öffentliche Auftraggeber. Abgedeckt wird der gesamte Prozess einer Online-Vergabe inklusive Bekanntmachungen, Bewerbungen, der Übermittlung der Vergabeunterlagen, der Angebotsbearbeitung und -abgabe bis hin zum Eröffnungstermin und der Übermittlung von Absageschreiben, wobei insbesondere auf eine medienbruchfreie Abwicklung Wert gelegt wurde.

Zudem wurde das Ziel hoher Wirtschaftlichkeit für alle Beteiligten mit Nachdruck verfolgt. Dies bedeutet beispielsweise, dass gemäß § 20 der VOB/A kein Entgelt für die Nutzung des elektronischen Verfahrens anfällt, auch für den Download und den Upload von Vergabe-

unterlagen fällt keine zusätzliche Gebühr an. Zusätzlich stellt die Oberste Baubehörde mit AVA-Sign ein kostenloses Offline-Tool zur Bearbeitung der Ausschreibungsunterlagen zur Verfügung. Als Kosten für den Nutzer fallen somit lediglich die einmalige Einrichtungsgebühr in Höhe von etwa 25 € sowie die Anschaffung einer Signaturkarte für einmalig ca. 27 € sowie zusätzliche Servicekosten von ca. 50 € jährlich an. Für die Signaturkarte wird zudem ein Lesegerät benötigt, das einmalig zwischen 80 und 120 € kostet. Hinzu kommen ggf. noch Kosten für die Internetverbindung sowie Ausdrucke.

Diesen Kosten steht eine Vielzahl von Vorteilen gegenüber. Für den Auftraggeber etwa vereinfacht sich die Bearbeitung der Bewerbungen, Angebote mit Formfehlern können vermieden werden, zudem gibt es deutlich weniger Möglichkeiten zur Manipulation. Der Auftragnehmer dagegen wird bei der Angebotsbearbeitung wirkungsvoll unterstützt, Fehler werden vermieden und Zeit gespart. Zudem ist die Recherche nach Ausschreibungen kostenlos, und auch der Download von Vergabeunterlagen selbst ist kostenlos, die früher regelmäßig zu entrichtenden Gebühren für Vervielfältigung entfallen. Somit fallen abgesehen von den Anfangsinvestitionen sowie den jährlichen Kosten für die digitale Signatur nur noch die eigentlichen Onlinekosten etwa für einen ISDN- oder besser DSL-Anschluss an.

Dabei ist das Verfahren sicherer als das bisherige Vorgehen. Jeglicher Zugriff auf Dateien wird protokolliert, kritische Arbeitsschritte müssen immer digital signiert werden. Die Manipulation von Dateien wird durch ein Vier-Augen-Prinzip sowie ein differenziertes Berechtigungssystem verhindert. Insbesondere sind durch die Verwendung eines eigens entwickelten digitalen Zeitstempels eine vorzeiti-



Baudirektor Herbert Schießl stellte die bayerische Vergabepattform vor

ge Öffnung eingegangener Angebote sowie eine nachträgliche Veränderung nicht möglich.

Den Beweis, dass das System zudem äußerst einfach zu bedienen ist, trat anschließend Frau Sabine Bandlow von der Firma ventasoft, die das System entwickelt und umgesetzt hat, an. Sowohl für die ausschreibenden Stellen als auch die Bewerber wurde großer Wert auf eine logische und dabei insbesondere Fehlbedienungen ausschließende Benutzerführung gelegt. Beispielsweise wird der Bewerber von dem Programm AVA-Sign auf fehlende Eingaben oder noch nicht bearbeitete Dokumente hingewiesen. Zudem stellt das System sicher, dass sämtliche Transfers wichtiger Dateien nachvollziehbar und vor allem vollständig erfolgen, die Übermittlung etwa unvollständiger Leistungsverzeichnisse ist somit ausgeschlossen. Wer ein eigenes Kalkulationsprogramm mit integrierter Standardschnittstelle für den elektronischen Datenaustausch nach den Standards GAEB90 oder GAEB2000 benutzt, kann dieses selbstverständlich

weiterverwenden und ist nicht zur Verwendung von AVA-Sign gezwungen.

Auch wenn die digitale Abwicklung von Ausschreibung und Vergabe derzeit erst in wenigen Pilotbauämtern im Wirkbetrieb ist, so soll dennoch ab 2004 eine schnelle Verbreitung des Verfahrens in den staatlichen bayerischen Hoch- und auch Tiefbauämtern verfolgt werden. Dabei können auch Kommunen ihre Ausschreibungen digital abwickeln, jedoch ist für sie die Teilnahme an dem Verfahren nicht zwingend. Die aufgezeigten Rationalisierungspotenziale lassen dennoch eine breite Akzeptanz bei sämtlichen öffentlichen Auslobern erwarten.

Die durchwegs positive Resonanz der Veranstaltungsteilnehmer zeigte zudem, dass auch unter den Bietern die Potenziale digitaler Abwicklung erkannt wurden, so dass insgesamt eine relativ rasche Umsetzung und Verbreitung des Verfahrens zu erwarten ist. (WO)

Mitgliederversammlung 2003

Zum 24. Mal trafen sich Kuratoren, Vorstände und Mitglieder zur jährlichen Mitgliederversammlung des BF/M, die am 23. Juni stattfand. Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann begrüßte die Anwesenden in seiner Funktion als Präsident des Instituts und stellte die Beschlussfähigkeit des Gremiums fest.

Er erläuterte im TOP 1 die Arbeit des Instituts im vergangenen Jahr und skizzierte dabei die momentan verfolgten Forschungsprojekte, die ausführlich im Jahresbericht dokumentiert seien:

- „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Bauleistung im Handwerk“ (VIKOP/BAULOG)
- „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“
- „Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth“
- „Intercultural Competence Assessment (INCA)“
- „Die HWK im Spiegel ihrer Mitglieder“

Erfolgreich beendet habe man die Forschungsprojekte „Interkulturelle Studie des Outsourcing der Informationsverarbeitung in Deutschland und den USA (IKOS)“ und „Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor“. Als Fazit stellte Prof. Schlüchtermann die vollständige Auslastung der Institutskapazitäten durch die vielfältige Projektstätigkeit heraus, wiewohl für die Folgejahre bereits neue Akquisitionsbemühungen angelaufen seien.

Trotz der hohen Belastung habe man auch die Veranstaltungsaktivitäten ausweiten können. So führte man die Vortragsreihe „Finan-

zierung kleiner und mittlerer Unternehmen“ mit vier Veranstaltungen sowie zwei weiteren Einzelveranstaltungen durch. Im Rahmen des Projekts VIKOP/BAULOG fanden zwei Tagesveranstaltungen und eine eigene Vortragsreihe an vier Terminen statt.

Der Präsident erinnerte in diesem Zusammenhang auch an die Gemeinschaftsveranstaltung mit dem RKW-Bayern mit fünf Referenten, die anlässlich der Mitgliederversammlung stattgefunden habe. Im Herbst habe man mit der „Herbst-offensive Arbeitskreise“ vier attraktive und gut besuchte Veranstaltungen organisiert. Man sei sich immer dem Spannungsfeld der recht heterogenen Mitgliederinteressen bewusst und gehe zur Abrundung des Auditoriums bei den Veranstaltungsbekanntmachungen auch gezielt auf die Bedürfnisse und Interessen der Studenten ein.

Zu den Serviceleistungen zählten wiederum die Suche nach Fachli-

teratur, die fachliche Betreuung von Diplomarbeitenprojekten bei Mitgliedsfirmen sowie die Masters-Börse.

Anschließend legte der Präsident die Jahresrechnung 2002 vor, die ebenfalls im Jahresbericht abgedruckt ist. Sie sei einem Wirtschaftsprüfer vorgelegt worden. Wirtschaftsprüfer und Kuratorium empfehlen die Annahme der Jahresrechnung, wie Prof. Schlüchtermann seinen Ausführungen vorausschickte.

In seiner Amtsperiode habe sich die Ertragssumme deutlich gesteigert, was im Wesentlichen den zunehmenden Projektfördermitteln zu verdanken sei. Insgesamt weise das Jahr 2002 mit Erträgen von über 600.000 Euro eine Rekordmarke auf, die in den kommenden Jahren kaum wieder erreicht werden könne.

Die Bilanzsumme sei gegenüber 2001 leicht angestiegen, wie Prof. Schlüchtermann weiter ausführte. Die finanziellen Vermögensgegenstände beständen hauptsächlich aus Projektanzahlungen - dieses Auftragspolster gelte es abzuar-



Prof. Schlüchtermann eröffnete die 24. Mitgliederversammlung des BF/M am 23. Juni 2003

beiten. Das eigentliche Vermögen befände sich jedoch in den Köpfen der Mitarbeiter – das Institut sei eine „Brain Factory“, wie Prof. Schlüchtermann bemerkte.

Für das Jahr 2003 prognostizierte der Präsident leicht sinkende Zahlen. Dies sei im Wesentlichen Ergebnis geringeren Projektförderung. Die Institutionelle Förderung bleibe auf annähernd gleichem Niveau. Finanziell sei das Jahr 2003 jedoch abgesichert, wie Prof. Schlüchtermann feststellte. Das Auslaufen der Projekte habe bereits verstärkte Akquisitionsbemühungen im Projektbereich zur Folge, um für die Jahre ab 2005 den Erfolgsweg fortsetzen zu können.

Prof. Schlüchtermann legte abschließend das Testat des Wirtschaftsprüfers vor, der die Annahme der Jahresrechnung durch die Mitgliedsversammlung empfiehlt. Auf Nachfrage, ob Diskussionsbedarf bestünde, waren keine Wortmeldungen zu verzeichnen.

Herr Greiffenberger übernahm die Versammlungsleitung und dankte zunächst dem Vorstand für die hervorragende Arbeit. Die bewusste personelle Mischung im Vorstand habe großen Erfolg gezeigt. Das BF/M sei eine sehr aktive Institution, was sich auch in den lebhaften Diskussionen zwischen Vorständen und Kuratoren ablesen lasse, wie Herr Greiffenberger bemerkte. Wichtige Themen würden angegangen und gute Arbeit geleistet; dies zeige sich auch an den hervorragenden Finanzzahlen. Die engagierten Vorstände hätten sich dabei nicht nur auf die staatliche Förderung verlassen, sondern eigenständig Projektmittel erworben. Damit – so Herr Greiffenberger – habe man den Wettbewerb mit konkurrierenden Forschungseinrichtungen positiv gestalten können. Dank sprach der Kuratoriumsvorsitzende ausdrücklich der Universität Bayreuth aus, die den Umzug des Instituts in die neuen Räume in der Parsifalstraße möglich machte.

Anschließend bat der Kuratoriumsvorsitzende um Entlastung des Vorstands und Annahme der Jahresrechnung. Die Zustimmung durch die Mitgliederversammlung erfolgte einstimmig.

Die von Prof. Schlüchtermann durchgeführte Abstimmung zur Entlastung des Kuratoriums brachte die Zustimmung ohne Gegenstimme oder Enthaltung.

Wie Prof. Schlüchtermann vermeldete, gab es aus der Vorstandschaft neue Kunde: Prof. Herrmann-Josef Tebroke vom Lehrstuhl BWL I „Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre“ ersetzte den nach Mannheim gewechselten Prof. Armin Heinzl, der seine verbleibenden Projekte nun als Gastkurator betreue. In seiner Zeit als Vorstand sei Prof. Heinzl höchst erfolgreich in der Akquise und Projektarbeit für das BF/M tätig gewesen, wofür sich seine Vorstandskollegen nochmals herzlichst bedankten, wie Prof. Schlüchtermann betonte. Mit Prof. Tebroke habe man einen würdigen Nachfolger gewonnen, der sich bereits frühzeitig in die Vorstandsarbeit eingebracht habe. Im kommenden Jahr würden turnusmäßig Vorstandsneuwahlen durchgeführt,

weitere Änderungen seien jedoch nicht geplant.

Mit sieben Mitarbeitern und zwei Sekretärinnen sei ein neuer Höchststand erreicht worden, der über der Planvorgabe läge. Neu im BF/M-Team seien Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtl und Dipl.-Kfm. Michael Liller, die Prof. Schlüchtermann persönlich vorstellte.

In seinem Bericht zur aktuellen Arbeit des BF/M (TOP 3) skizzierte Prof. Schlüchtermann die im Jahr 2003 akquirierten Projekte:

- „Balanced Scorecard und Risikomanagement für den Bereich Weiterbildung der IHK“
- „HTO 67/2 – Elektronischer Marktplatz zur integrierten Transportbetonlogistik“

Zu TOP 4 und 5 (Anträge der Mitglieder und Sonstiges) stellte Prof. Schlüchtermann keine Wortmeldungen fest. Somit schloss der Präsident die Versammlung mit dem Hinweis auf den nachfolgenden Festvortrag von Dr. Claus Hipp.



Prof. Schlüchtermann (links) im Gespräch mit Herrn Greiffenberger und Herrn Schiminski (rechts)

Ethik im Wirtschaftsleben – Zum Festvortrag von Dr. Claus Hipp

Es bedarf vieler Worte, um den vielseitig interessierten und engagierten Dr. Claus Hipp zu beschreiben: Unternehmer, Maler, Landwirt und ethisch denkender und handelnder Mensch. Gerade letzteres leitete den Eigentümer und Unternehmensleiter des Babynahrungsherstellers HIPP in seinem Vortrag. Trotz schlechter wirtschaftlicher Stimmung zog die Veranstaltung eine große Zahl an Mittelständlern, Studenten und weiteren Interessierten an: „Hipp und der Saal ist voll“ titelte dann auch der „Kurier“ treffend in seiner Ausgabe vom 25.06.03.

Aus Anlass der heftigen Reformdebatte erläuterte Dr. Hipp seine Sicht auf die Situation des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Seiner Meinung nach gelte es, zwei Kernprobleme anzugehen. Zum einen verliere das Land an Attraktivität für Investition und Innovation. Zum anderen weise die demografische Entwicklung vor dem Hintergrund eines massiven Staatsdefizits in Richtung einer überalterten Gesellschaft mit in der Zukunft weiter steigenden Soziallasten. Dr. Hipp plädiert für eine Bildungs- und Entbürokratisierungsoffensive und forderte eine Einwanderungspolitik, die sowohl humanitären wie ökonomischen Erfordernissen gerecht wird.

Von zentraler Bedeutung ist für ihn die Leitidee des ethischen Handelns: „Beim Thema Wirtschaft und Ethik fühle ich mich nicht nur als Unternehmer, sondern auch als verantwortungsbewusster Bürger und praktizierender Landwirt, der auf den Erhalt der Schöpfung bedacht ist, besonders angesprochen“, sagte Dr. Hipp.

Dabei stellte für ihn die Verbindung von Ethik und Erfolg eine wesentliche unternehmerische Herausforderung dar, die auch in wirtschaftlich ungünstigen Zeiten praxis-

tauglich sein müsse. Demnach seien zwei Anforderungen an das ethische Handeln zu stellen:

- Die Regeln müssten dem Gemeinwohl genauso dienen wie dem Wohl des Einzelnen.
- Die Regeln müssten allgemein verbindlich und durchsetzbar sein. Für die Unternehmung müsse somit eine Gewährleistung vorliegen, dass ein Unternehmen keine Nachteile durch deren Befolgung zu fürchten habe.

Dr. Hipp skizzierte anschließend die daraus resultierenden Leitgedanken seines Unternehmens: Qualität spiele unter Beachtung preislicher Restriktionen gerade im sensiblen Bereich der Babynahrung eine dominierende Rolle. Man lege jedoch auch Wert auf eine faire Behandlung der Konkurrenten und v. a. auch der eigenen Mitarbeiter. Maßvolles Investieren gehört für Dr. Hipp zur Stärkung des Firmenstandorts, wobei verstärkt auf regenerative Energien und Recycling gesetzt werde. Das



Dr. Hipp bei seinem Vortrag

somit entstandene Spannungsfeld sei tägliche Herausforderung, wie Dr. Hipp betonte.

Für den engagierten und ethisch handelnden Unternehmer wie Dr. Hipp ist es dabei selbstverständlich, die Verantwortung als persönlich haftender Gesellschafter zu tragen: Solange er die freie Entscheidung in seinem Unternehmen habe, müsse er persönlich für die Folgen gerade stehen und nicht die Allgemeinheit oder beteiligte Banken. (VS)



Ein gut gefüllter Hörsaal 21 anlässlich des Festvortrags

Projektbericht

Dipl.-Kfm. Hans Rausch*

Projekt des BF/M führt zur Gründung des Vereins "Kunststoff-Netzwerk-Franken e. V."



Das Projekt „**Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke**“ wird im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie durchgeführt. Die Projektleitung hat BF/M-Vorstandsmitglied Prof. Dr. Torsten Kühlmann inne. Ziel ist die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU's durch die Bildung von Kooperationen im FuE-Bereich. Das Projekt wird in enger Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Neue Materialien Bayreuth und dessen Geschäftsführer, Prof. Dr. Hans-Werner Zoch, durchgeführt. Als Zielgruppe für die Projektarbeit wurde nach umfangreichen Vorarbeiten die Kunststoffbranche gewählt.

Im Rahmen dieses Projektes wurde zunächst eine bayernweite Umfrage bei Kunststoff verarbeitenden Betrieben durchgeführt. Ziel war es, die gegenwärtigen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in diesen Unternehmen zu erheben und den Grad der unternehmensübergreifenden Kooperation zu erfragen. Es zeigte sich, dass ca. 70 % aller befragten Unternehmen bisher in keiner aktuellen Kooperationsbeziehung stehen, dass aber nahezu zwei Drittel der befragten Unternehmen prinzipiell zur Kooperation mit Partnern bereit sind. Die dabei am häufigsten genannten Kooperationsbarrieren lagen im Bereich des fehlenden Vertrauens. Das BF/M hat daraufhin - zusammen mit dem Kompetenzzentrum Neue Materialien Bayreuth - die Initiative ergriffen und verschiedene Kunststoff ver-

arbeitende Betriebe in Franken besucht. Diesen Betrieben wurde eine unternehmensübergreifende Kooperation vorgeschlagen und durch entsprechende vertrauensbildende Maßnahmen unterstützt. Schon nach dem ersten Treffen der beteiligten Unternehmen zeigte sich die Attraktivität einer solchen unternehmensübergreifenden Kooperation und führte schließlich auf Initiative der Unternehmen selbst zur Gründung des Vereins **"Kunststoff-Netzwerk Franken e. V."**

In Franken gibt es eine sehr hohe Dichte an Kunststoff verarbeitenden Betrieben, die oftmals parallel an ein und der selben Thematik arbeiten, ohne dass ein Erfahrungsaustausch oder gar eine Kooperation unter den Unternehmen erfolgt. Der Verein "Kunststoff-Netzwerk Franken e. V." hat es sich zum Ziel gesetzt, diese Potenziale und

dieses verteilte Know-how der Region zu bündeln und durch Kooperation und Erfahrungsaustausch die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern.

Das Kunststoff-Netzwerk Franken hat den satzungsgemäßen Zweck, den Wissensstand auf dem Gebiet der Kunststoffe, ihrer Verarbeitung und Anwendung zu verbreiten, die Forschung und Entwicklung auf diesen Gebieten zu fördern und die vorwettbewerbliche Zusammenarbeit der Mitglieder zu unterstützen. Auf diese Weise werden Wirtschaftlichkeit, Innovationskraft und Image gefördert.

Die Geschäftsstelle des Vereins ist in Bayreuth in den Räumen des Kompetenzzentrums Neue Materialien Bayreuth angesiedelt, das selbst auf dem Gebiet der Kunststoffe und ihrer Verarbeitung einen Tätigkeitsschwerpunkt hat.



* Dipl.-Kfm. Hans Rausch ist Mitarbeiter am BF/M und Koordinator des Projekts

Die Gründungsmitglieder des Vereins

Der gewählte Vorstand besteht aus:

- **Dipl.-Ing. (FH) Jürgen Weitmeier** (Präsident des Vereins), Geschäftsführer der GEALAN Formteile GmbH, Oberkotzau
- **Tech. Betriebswirt Hermann Fischer** (stellvertretender Präsident), Kunststoff GmbH Helmbrechts, Helmbrechts
- **Dipl.-Ing. (BA) Karl Michael Roth**, Staedtler Mars GmbH & Co. KG, Nürnberg und
- **Dr. Stephan Roth**, Neue Materialien Bayreuth GmbH

Die Geschäftsführung des Vereins übernimmt bis zum Ende der Projektlaufzeit Herr Dipl.-Kfm. Hans Rausch vom BF/M-Bayreuth, der auch als Projektkoordinator fungiert.

Unter den in Franken ansässigen Kunststoff verarbeitenden Betrieben finden sich alle Größenklassen, vom Einmann-Spritzguss-Unternehmen bis hin zu großen weltweit agierenden Konzernen. Meist handelt es sich um Automobilzulieferer oder Lieferanten für Elektrotechnik- oder Elektronikunternehmen. Der Verein "Kunststoff-Netzwerk Franken e. V." mit seinen gegenwärtig 18 Mitgliedern repräsentiert bereits mehr als 10.000 Mitarbeiter im Bereich der Kunststoffindustrie und das mit steigender Tendenz. In den nächsten Monaten wird der Verein sowohl innerhalb als auch außerhalb Frankens an weitere Unternehmen herantreten und ihnen eine Mitgliedschaft und Kooperation auf überbetrieblicher Ebene vorschlagen. Die hohe Dichte an Kunststoff verarbeitenden Unternehmen der Region lässt hoffen, dass der Verein in den nächsten Monaten viele neue Mitglieder gewinnen und zur aktiven Mitarbeit bewegen kann. Dabei wird aber nicht nur auf reine Kunststoff verarbeitende Unternehmen abgezielt; ebenfalls im Netzwerk willkommen sind z. B. Rohstofflieferanten, Werkzeugbauer, Kunststoffrecycling-Unter-



*Die Vorstände des Vereins (v.l.n.r.)
Weitmeier, Fischer, K. M. Roth, Dr. Roth*

nehmen und Maschinenhersteller, die die Kunststoffbranche beliefern. Auf diese Weise soll die ganze Wertschöpfungskette im Bereich der Kunststoffverarbeitung in einen Erfahrungsaustausch treten.

Gegenwärtig werden im Verein verschiedene firmenübergreifende Themenkomplexe bearbeitet, u. a. die Bereiche "Beschichtung von Werkzeugen", "Werkzeugbau", "Langzeitverhalten von Kunststoffen", "Instandhaltungsmanagement", "Produkt- bzw. Prozess-Benchmarking" usw. Darüber hinaus ist der Aufbau mehrerer Datenbanken in Arbeit, welche den Mitgliedern Informationen zu den Bereichen "Spritzguss-Simulation", "Oberflächentechnologien" und "Werkstoff-Spezifikationen"

zur Verfügung stellen. Mittelfristig ist auch die gegenseitige Nutzung von Kapazitäten und der Austausch von Dienstleistungen geplant. Langfristig ist die gemeinsame Erstellung von Produktsystemen und Dienstleistungen von zwei, drei oder mehr Firmen aus dem Netzwerk (z. B. für die Abnehmer im Automobilbereich) eine weitere Zielsetzung der Netzwerkunternehmen.

Um die Aktivitäten des Kunststoff-Netzwerks Franken e. V. einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, fand am 24. Oktober 2003 eine Veranstaltung zum Thema "**Werkzeugtechnologien der Zukunft**" statt, zu der auch Nichtmitglieder eingeladen waren (siehe Seite 1).

Interessierte Unternehmen können mit

Herrn **Hans Rausch** (Telefon: 0921 55-7071,
E-Mail: hans.rausch@kunststoff-netzwerk-franken.de)

oder über das Kompetenzzentrum Neue Materialien,

Herrn **Dr. Stephan Roth** (Tel. 0921 50736-108,
E-Mail: stephan.roth@nmbgmbh.de)

Kontakt zum "**Kunststoff-Netzwerk Franken e. V.**" aufnehmen.

Projektbericht

Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtl*

Überprüftes Assessment Center-Verfahren zur Erfassung interkultureller Kompetenzen



Für die Positionierung international tätiger Unternehmen sind erfolgreiche Kooperationen und Verhandlungen mit ausländischen Partnern entscheidend. Um im Wettbewerb bestehen zu können, müssen Mitarbeiter internationaler Unternehmen angemessen und effektiv mit Mitgliedern anderer Kulturen umgehen können.

Allerdings gestaltet sich für viele Unternehmen die Bewertung der sogenannten interkulturellen Kompetenzen von Mitarbeitern als schwierig. Aus diesem Grund erarbeiten Mitarbeiter des BF/M und des Lehrstuhls Personalwesen und Führungslehre der Universität Bayreuth zusammen mit europäischen Partnern ein Instrument zur Erfassung dieser Kompetenzen. Die interkulturelle Handlungskompetenz von Mitarbeitern wird dabei im Rahmen eines Assessment Centers erfasst.

Das interkulturelle Assessment Center besteht aus mehreren Übungen wie einem Selbst-Erkundungsfragebogen, Rollenspielen, einer schriftlichen Bearbeitung von Szenarien und einer Videovorführung. In den Übungen werden verschiedene Situationen des Kontaktes mit anderen Kulturen dargestellt.

Bei der Bewertung spielen die folgenden Fragen eine Rolle:

- Wie geht eine Person mit mehrdeutigen und unklaren Situationen um?
- Inwiefern akzeptiert und respektiert sie andere Werte und Normen?
- Kann sie sich in andere hineinversetzen?
- Wie geht sie mit Sprachunterschieden und Missverständnissen um?
- Gelingt es ihr, sich Wissen über Kulturunterschiede anzueignen?
- Inwiefern passt sie ihr Verhalten an verschiedene Situationen und kulturelle Normen an?

Mit Hilfe des Assessment Centers können sich Unternehmen zum einen über den Stand der interkulturellen Kompetenzen von Mitarbeitern informieren. Darüber hinaus werden Anhaltspunkte für geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen aufgezeigt.

Sämtliche Übungen wurden bereits bei einer ersten Anwendung im Rahmen des INCA (Intercultural

Competence Assessment)-Projektes im Frühsommer 2003 getestet. Hierbei erkannte Schwachstellen führten zu einer kompletten Überarbeitung des Instruments. Das BF/M stellt die überarbeitete und verbesserte Version des interkulturellen Assessments weiteren interessierten Unternehmen zur Verfügung. Während sich an den Testläufen vor allem Ingenieure beteiligten, stehen die weiteren Anwendungen für alle Berufsgruppen offen.

Der Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre sowie das BF/M übernehmen hierbei die Betreuung und Beratung. Die Anwendung des kompletten Instrumentes dauert einen Tag und kann in Absprache mit Unternehmen von geschulten studentischen Beobachtern sowie Mitarbeitern des BF/M oder des Lehrstuhls für Personalwesen und Führungslehre durchgeführt werden. Die Leitung des interkulturellen Assessment Centers liegt bei Prof. Dr. Torsten Kühmann.

Für weitere Informationen sowie Anmeldungen zur Teilnahme kontaktieren Sie bitte unsere Mitarbeiterin am BF/M

Frau Elisabeth Prechtl
BF/M Bayreuth
Parsifalstr. 25
95445 Bayreuth

Tel. 0921 55-7074
E-Mail: elisabeth.prechtl@uni-bayreuth.de

* Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtl ist Mitarbeiterin am BF/M und Ansprechpartnerin für das Projekt

EU-Definition für KMU**EU-Kommission nimmt neue Empfehlung zur Definition von kleinen und mittleren Unternehmen an**

Anfang Mai nahm die Kommission der Europäischen Gemeinschaft unter dem Kürzel 2003/361/EG eine neue Empfehlung zur Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) an, die ab 1. Januar 2005 gültig sein wird. Ziel der Neufassung der bestehenden Empfehlung war zum einen die Erhöhung der Rechtssicherheit im Hinblick auf die Definition und zum anderen der Ausschluss von Umgehungsmöglichkeiten zur ungerechtfertigten Inanspruchnahme staatlicher Beihilfen und Fördermaßnahmen, wie z. B. das Entwicklungsrahmenprogramm der EU. Der Festlegung ging ein intensives mehrstufiges Konsultationsverfahren voraus, das im Zeitraum von 2001 bis 2002 durchgeführt wurde. Die KMU-Definition findet Eingang in die Gemeinschaftspolitik, die im europäischen Wirtschaftsraum verfolgt wird. Sie erlangt somit Bedeutung für die Mitgliedsstaaten, die Europäische Investitionsbank, den Europäischen Investitionsfonds und wird in alle relevanten Gemeinschaftsakt und -programme übernommen.

Die Anstrengungen der EU zur Strukturförderung von KMUs sind nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass 99 Prozent aller europäischen Unternehmen dieser Gruppe zuzurechnen und zwei Drittel der in Europa Beschäftigten dort zu finden sind. KMUs stellen somit das „Rückgrat“ der Europäischen Wirtschaft dar und spielen bei der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der EU eine dominierende Rolle, wie EU-Kommissar Liikanen betont.

Die von den einzelnen Mitgliedsstaaten durchgeführten

Unterstützungsvorhaben für KMU sollen in Zukunft nur denjenigen Unternehmen zugute kommen, die die erforderlichen Merkmale aufweisen. Explizit ausgeschlossen werden Unternehmen, die über die Wirtschaftskraft größerer Unternehmensgruppen verfügen. Minderheitsbeteiligungen von Großunternehmen bleiben jedoch insofern unproblematisch, solange das unterstützte Unternehmen seine finanzielle und rechtliche Eigenständigkeit bewahre. Gleichzeitig werde mit der Neuregelung die Eigenfinanzierung von KMU vereinfacht, die im Zusammenhang mit Regionalfonds, Risikokapitalunternehmen und „Business Angels“ eine vorteilhafte Behandlung ermöglichen, wie von Seiten der EU verlautbart wurde. Zusätzlich würden für Investitionen in so genannten „Spin Offs“ von Unternehmen und Hochschulen ähnliche Ausnahmen definiert. Auch Cluster von unabhängigen KMUs sollen künftig stärker gefördert werden. Die EU führt darüber hinaus eine klare Unternehmenstypologie und eine transparente Berechnungsmethode der Schwellenwerte ein, die ein realistisches Bild der Wirtschaftskraft ermöglichen soll.

Im Einzelnen werden folgende Schwellenwerte für die Größenklassen festgelegt:

Unternehmensklasse	Zahl der Mitarbeiter	Umsatz	oder	Bilanzsumme
Mittlere Unternehmen	< 250	< 50 Millionen Euro		< 43 Millionen Euro
Kleine Unternehmen	< 50	<10 Millionen Euro		< 10 Millionen Euro
Kleinstunternehmen	< 10	<2 Millionen Euro		< 2 Millionen Euro

Bei der Berechnung der Beschäftigtenzahl werden nun erstmals Auszubildende und Studenten in der beruflichen Bildung ausgeklammert, womit das Hauptkriterium Ausbildungsbetriebe begünstigt. Weiterhin wurden die Schwellenwerte für mittlere und kleine Unternehmen auf Grund der Inflation und Preissteigerungen seit der letzten Festlegung im Jahr 1996 deutlich angehoben. Erstmals wurden darüber hinaus auch für Kleinstunternehmen detaillierte Werte definiert, was eine zielgerichtete Förderung dieser Gruppe erleichtern soll. Insgesamt erhofft sich die EU eine sachgerechtere Einordnung und Abschätzung der Bedürfnisse der Unternehmen, die zur Entwicklung wirksamer Maßnahmen zum Ausgleich spezifischer größenbedingter Probleme führen soll.

Die Einordnung soll durch eine freiwillige Erklärung der Unternehmen erfolgen, die in einem einheitlichen Formblatt vorgenommen werden könne und die Vielzahl der bisher verwendeten Formblätter unnötig mache. Gleichzeitig sollen Verwaltungsaufwand und Verfahrensdauer beschleunigt werden, wie die EU-Kommission versprach.

Die Empfehlung der Kommission kann entweder im Internet unter http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm abgerufen werden oder über das BF/M (Tel. 0921 55-7076) bezogen werden. (VS)

Fachbeitrag

Dipl.-Kfm. Stefan Völkl/Dipl.-Kfm. Volker M. Schilling*

Geschäftsprozessmanagement

Teil I: Einführung, Begriff und Vorgehensweise

In der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis nimmt die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen eine wichtige Rolle ein. In einer Reihe aktueller Gestaltungsansätze, wie z. B. Lean Management, Business Reengineering oder auch Balanced Scorecard, ist das Geschäftsprozessmanagement ein zentrales Gestaltungselement. Der vorliegende Beitrag soll die Thematik des Geschäftsprozessmanagements erläutern.

1. Aktualität der prozessorientierten Betrachtungsweise

Steigende Anforderungen aus der Umwelt, wie verändertes Käuferverhalten, Marktstrukturen und Wettbewerbsdynamik, führen zu immer mehr Komplexität durch eine gestiegene Variantenvielfalt und Dynamik im Unternehmen. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, genügt es nicht mehr, nur an der externen Perspektive des Unternehmens wie an Produktprogramm, der Qualität und Kundenzufriedenheit zu arbeiten, sondern auch die internen Abläufe zu verbessern.¹

Zahlreiche Managementkonzepte aus den 80er- und 90er-Jahren griffen die interne Perspektive auf, um Potenziale im Unternehmen zu heben. Dabei sind folgende, immer noch aktuelle Konzepte zu nennen:²

- Wertkettenansatz von Porter,
- Total-Quality-Management,
- Lean-Management,
- Logistik, als prozessorientierte Unternehmensführung,
- Prozesskostenrechnung,
- Benchmarking, das auf einen zwischen- und innerbetrieblichen Prozessvergleich abzielt,
- Balanced Scorecard, bei der die interne Prozessperspektive eine der vier Grundperspektiven ist und die Identifizierung kritischer Prozesse zur Aufgabe hat sowie
- das Business Process-Reengineering.

Hammer greift sogar noch weiter und sieht das Prozessmanagement als den gemeinsamen Nenner vieler aktueller Managementansätze und -themen, die vordergründig mit dem Begriff Prozess wenig zu tun haben scheinen: Er nennt dabei ERP-Systeme (ERP: "Enterprise Resource Planning"), Supply-Chain Integration, Mergers, Globalisierung, E-Business, das Economic-Value-Added Konzept, Customer-Relationship Management etc.³

Nach Hamer haben all diese Ansätze gemein, dass sie Prozesse in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellen. Damit verbunden ist der Übergang von einer funktions- zu einer prozessorientierten Unternehmensgestaltung. Dies bedeutet, dass Verbesserungen in der Unternehmensorganisation sich nicht mehr isoliert auf bestimmte Funktionen fokussieren und nur versuchen, z. B. die best mögliche Beschaffungsabteilung zu schaffen, ohne auf die Bedürfnisse von Produktion oder Absatz Rücksicht zu nehmen. Bei der prozessorientierten Unternehmensgestaltung

liegt der Fokus auf Geschäftsprozessen, wie der Auftragsabwicklung oder Produktentwicklung. Und so werden z. B. die Tätigkeiten der Beschaffungsabteilung in Bezug auf ihre Rolle in der Auftragsabwicklung oder Produktentwicklung optimiert. Spielt die Beschaffung in der Auftragsabwicklung für ein spezielles Produkt nicht die kritische Rolle, so können einfache und damit auch billige Dispositionsverfahren auch ihren Zweck erfüllen. Diese Erkenntnis ist einer funktionsorientierten Perspektive aufgrund ihrer eingeschränkten Sicht verwehrt.

Das Unternehmen als ein Sammelurium von miteinander in Bezug stehenden Prozessen zu sehen, wurde in der betriebswirtschaftlichen Theorie von Nord-sieck⁴ bereits 1934 erwähnt und anschließend in den Arbeiten von Wild⁵ (1966) und von Gaitanides⁶ (1983) weiter vertieft.⁷ Auch in der Produktionstheorie ist die Prozesssicht und die integrative Strukturierung von Prozessen lange bekannt.⁸ Die Ablaufplanung in der Produktion orientiert sich an Durchlaufzeiten, Kapazitäten und einer Kostenzuordnung nach Prozessen, also den für die Prozesssicht typischen Dimensionen.

In den indirekt produktiven Bereichen der Industrie sowie bei Handel und Dienstleistungsunternehmen wurde der Geschäftsprozess als einheitliche gestalterische und steuernde Organisationsaufgabe erst durch die genannten Managementkonzepte publik.⁹ Aufgrund der immateriellen Produkte dieser Prozesse gestaltet sich das Prozessmanagement in diesen Bereichen allerdings schwieriger als in der Produktion.

Darüber hinaus bringen die meisten Managementkonzepte Probleme bei der Implementation mit sich, denn die theoretischen Vorkläufer gehen i. d. R. überhaupt nicht auf die Umsetzung ein, und aus der Praxis kommende Konzepte wie das Business Process-Reengineering werden sel-

* Dipl.-Kfm. Stefan Völkl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre der Universität Bayreuth.
Dipl.-Kfm. Volker M. Schilling ist Geschäftsführer des BF/M.

ten in einen konzeptionellen Zusammenhang gestellt, womit sie nur schwer auf andere Unternehmen übertragbar sind.¹⁰

2. Begriff des Geschäftsprozesses

Der Begriff des Prozesses ist weit verbreitet, auch über die Wirtschaftswissenschaften hinaus.¹¹ Beim Geschäftsprozessmanagement bzw. der prozessorientierten Organisationsgestaltung steht die Ablauforganisation im Mittelpunkt der Betrachtung.¹² Unter Ablauforganisation wird die Gestaltung von Arbeitsprozessen verstanden. Der Arbeitsablauf kann nach vier Dimensionen geordnet werden. Es lassen sich unterscheiden:¹³

1. die Ordnung des Arbeitsinhalts,
2. die Ordnung der Arbeitszeit,
3. die Ordnung des Arbeitsraums,
4. die Arbeitszuordnung.

Bei der Ordnung des Arbeitsinhalts ist im ersten Schritt durch eine Aufgabenanalyse die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zu zerlegen. Die Aufgabenanalyse wird auch im Rahmen der Aufbauorganisation, die eine alternative Sichtweise auf das Unternehmen darstellt, durchgeführt, wobei keine Verkettung der Aufgaben vorgenommen wird. Diese Verkettung, die sich auf die sachliche, zeitliche und räumliche Abfolge der Teilaufgaben bezieht¹⁴, wird im Rahmen der Ablauforganisation festgelegt. Neben der Ordnung des Arbeitsinhalts spielt die Zeitdauer und zeitliche Reihenfolge der Teilaufgaben eine entscheidende Rolle. Weiter hat die räumliche Zuordnung der Teilaufgaben zu erfolgen und im Anschluss die Zuordnung der Teilaufgaben zu den Ressourcen.

Elementare Bestandteile von Aufgaben bzw. Teilaufgaben sind die Aktivitäten.¹⁵ Eine Aktivität ist ein Arbeitsschritt, der zur Erbringung einer Leistung durchgeführt wer-

den muss. Der Aktivität übergeordnet, ist der Begriff des Prozesses: „Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitlich und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines prozessprägenden betriebswirtschaftlichen Objektes notwendig sind.“¹⁶

Für den Begriff des Geschäftsprozesses gibt es je nach Einsatzzweck unterschiedlich weit gefasste Definitionen. Die nachfolgende stammt mehr aus dem modelltheoretischen Bereich: „Ein Geschäftsprozess ist eine Abfolge von Aktivitäten bzw. Subprozessen, die zur Erstellung eines Produktes von Akteuren durch Bearbeitung von Artefakten unter Zuhilfenahme von Ressourcen durchgeführt wird.“¹⁷ Hammer engt dabei den Begriff ein, indem er nur solche Aktivitätsfolgen als Prozess gelten lässt, „... die in ihrer Gesamtheit für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugen.“¹⁸

Typischerweise steht beim Geschäftsprozess die zeitlich-logische Abfolge im Vordergrund. Akteure und Ressourcen leisten die zur Durchführung der Aktivitäten notwendige Arbeit. Es muss festgelegt werden, wann und von wem welche Aktivität durchgeführt wird. Das Prozessdesign soll damit Wiederholbarkeit und Konsistenz garantieren, womit mehr repetitive Aufgaben in den Fokus des Prozessmanagements rücken. Dadurch bietet sich die Möglichkeit der Standardisierung von Abläufen an.¹⁹ Auch Barrieren zwischen funktionalen Spezialisten stellen für das Prozessmodell keine Grenze dar, d. h. ein Prozess geht über mehrere Funktionen hinweg und integriert z. B. bei der Auftragsabwicklung die Abteilungen Verkauf, Logistik, Finanzen und bei Bedarf sogar die Produktion. Die ganzheitliche Betrachtung des Unternehmensgeschehens bedeutet auch, dass die Prozesse vom Beschaffungsbis zum Absatzmarkt möglichst durchgängig erfasst werden sollen.²⁰ Nur die vollständige Erfassung des Geschäftsprozesses von seinem Anfang, d. h.

den externen Lieferanten des Unternehmens, bis zu seinem Ende, d. h. den externen Kunden des Unternehmens, macht für die Beteiligten eine beständige Leistungserfüllung und dem Führungspersonal eine strukturierte Leistungsverbesserung möglich.²¹

Die genannten betriebswirtschaftlichen Objekte sind beim Geschäftsprozess nichts anderes als Produkte, wobei es sich um Leistungen aller Art handeln kann, d. h. auch Dienstleistungen, einbezogen sind. Artefakte sind die innerhalb des Prozesses bearbeiteten Einheiten, wie Formulare, Produktkomponenten und Informationen.²²

Das Besondere am Geschäftsprozess ist außerdem, dass er durch die Unternehmensziele geprägt wird.²³ V. a. die Bewertung der Leistungsfähigkeit eines Prozesses verlangt eine Berücksichtigung des Zielaspekts.²⁴ Dies spiegelt sich auch direkt in den Definitionen aus dem Bereich des Business Process Reengineering wider, die die Wertschöpfung, d. h. den Mehrwert für den Kunden, als eigentlichen Zweck des Geschäftsprozesses herausstellen.²⁵

Ein Unternehmen kann fünf bis zehn Geschäftsprozesse effektiv identifizieren. Typische Geschäftsprozesse sind die Auftragsabwicklung, Produktentwicklung oder der Post-sales Support.²⁶

3. Vorgehen des Geschäftsprozessmanagements

Geschäftsprozessmanagement ist ein strukturierter Ansatz zur Leistungsverbesserung, der sich auf die geordnete Gestaltung und umsichtige Durchführung aller Geschäftsprozesse vom Unternehmensanfang bis zum -ende richtet.²⁷ D. h. es sind darunter alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Aktivitäten zu verstehen, die zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette dienen.²⁸ Prozessmanagement wird nicht als Selbstzweck

betrieben, sondern hat das klare Ziel, eine Leistungsverbesserung bei den betrachteten Geschäftsprozessen zu erreichen. Eine Leistungsverbesserung bedeutet dabei eine Leistungssteigerung wie z. B. eine Vergrößerung des Outputs oder eine Kostensenkung infolge geringeren Ressourcenbedarfs.

Die Business Process Reengineering-Literatur, an dieser Stelle repräsentiert durch ihren prominentesten Vertreter Hammer, sehen das Prozessmanagement als eine Managementphilosophie, die in der Lage ist, viele unterschiedliche Managementkonzepte, wie sie schon im ersten Kapitel genannt wurden, unter ihrem Dach zu vereinen.²⁹ Prozessmanagement wird dabei als das zentrale Thema vieler Konzepte zur Leistungsverbesserung gesehen, die traditionell nicht mehr das Unternehmen in Funktionen unterscheiden, sondern die Prozesse betrachten, ganzheitliche Leistungsmaße haben, kundenorientiert sind und teamorientierte Hierarchien besitzen.³⁰

Im Prozessmanagement ist ein systematisches Vorgehen erforderlich, das Hammer mit folgenden Schritten verknüpft:³¹

1. Identifikation der Geschäftsprozesse,
2. Prozessorientiertes Bewusstsein der Akteure schaffen,
3. Kennzahlen und Ziele definieren,
4. Process Owner bestimmen,
5. Schrittweises Redesign und
6. Anpassung des Managementsystems.

Die Identifikation der Geschäftsprozesse des Unternehmens sind der erste Schritt. Dabei dürften sich in einem Unternehmen i. d. R. fünf bis zehn relevante Prozesse finden lassen. Dabei ist, wie im letz-

ten Kapitel erwähnt, auf eine vollständige Erfassung des Prozesses von seinem Anfang bis zu seinem Ende zu achten.

Im zweiten Schritt gilt es, das Bewusstsein der die einzelnen Aktivitäten ausführenden Personen aus der funktional eingeschränkten Perspektive auf die prozessorientierte Betrachtung des Unternehmens zu heben. D. h. jeder soll sich darüber bewusst werden, wie seine Tätigkeit mit den im Geschäftsprozess vor- und nachgelagerten Aktivitäten auch über die Abteilungsgrenzen hinaus zusammenhängt. Nur wenn die Bedeutung einer jeden Aktivität im Geschäftsprozess und für das Produkt am Ende klar ist, hat die betroffene Person die Möglichkeit, ihr Handeln an den Unternehmenszielen auszurichten.

Effizientes Management von Prozessen setzt den Einsatz von Kennzahlen und das Festlegen von entsprechenden Zielen voraus. Die drei grundlegenden quantitativen Parameter, um Prozesse zu beschreiben sind Zeiten, Kosten und Kapazitäten.³² Die Kennzahlen müssen die Leistungsfähigkeit des Geschäftsprozesses vom Anfang bis zu seinem Ende wiedergeben können. Die derzeitige Leistungsfähigkeit des Geschäftsprozesses ist zu ermitteln und Ziele sind zu setzen. Dabei leitet sich die Wahl der Kennzahlen und der Ziele aus den Bedürfnissen der Kunden und sonstigen Stakeholder ab.

Die zentrale Rolle im Geschäftsprozessmanagement kommt dem Process Owner zu.³³ Dabei hat es sich um eine Person aus einer Führungsebene zu handeln, die über Kompetenzen für den gesamten Geschäftsprozess verfügt. Der Process Owner ist für das Setzen der Ziele, Reorganisationsmaßnahmen, die Ressourcenverteilung und auch für die Einhaltung der festgelegten Arbeitspläne zuständig. Auch muss er Maßnahmen bei Unregelmäßigkeiten einleiten. Häufig wird nicht nur im Zu-

sammenhang mit der für den gesamten Geschäftsprozess verantwortlichen Person von dem Process Owner gesprochen, sondern auch die nur in Teilprozessen oder Aktivitäten Beschäftigten werden für ihren Aufgabenbereich zu Process Ownern gemacht. Es wird bei den Beteiligten nicht nur das Bewusstsein für die Prozessorganisation geweckt, sondern im Rahmen des Empowerment werden auch Entscheidungskompetenzen auf die unteren Unternehmensebenen übertragen.³⁴

Nun können schrittweise einzelne Prozesse herausgegriffen, umgestaltet und verbessert werden. Die Verbesserungsmaßnahmen und Umgestaltungen sind dabei schrittweise einzuführen.

Über die Zeit ist auch das Managementsystem des Unternehmens an die zunehmend prozessorientierte Gestaltung anzupassen.

Die in Anlehnung an Hammer dargestellten Schritte im Rahmen des Prozessmanagement stellen einen Metaprozess dar. Im Rahmen dieser übergreifenden Vorgehensweise soll der erste Schritt der Identifikation der Geschäftsprozesse näher betrachtet werden. Die Identifikation der Prozesse bringt bereits umfangreiche und komplexe Analysen mit sich. Ziel ist es i. d. R. zur Unterstützung der Analysen ein Prozessmodell zu erstellen. Corsten unterscheidet dabei drei Schritte:³⁵

1. Prozessidentifikation und -abgrenzung,
2. Prozessstrukturierung und
3. Prozesslogik aufzeigen.

Um die Identifikation kritischer Geschäftsprozesse zu unterstützen, gibt es eine Reihe von Ansätzen, die zwei unterschiedlichen Richtungen folgen. Die erste Richtung, die sogenannte allgemeine Geschäftsprozessidentifikation, geht von einer Sammlung generischer Rahmenprozesse aus, die auf ei-

ner sehr allgemeinen Ebenen für eine Vielzahl von Unternehmen idealtypisch ist. Diese idealtypischen Prozesse sind dann im einzelnen Unternehmen zu identifizieren. Der Vorteil ist eine bestimmte Vergleichbarkeit der Prozesse zwischen den Unternehmen, die auch die Möglichkeit zum Benchmarking bietet.

Bei der zweiten Richtung, der sogenannten singulären Geschäftsprozessidentifikation, wird die Auffassung vertreten, dass die Art und Gestalt der Prozesse unternehmensindividuell ist. Ausgehend von den Unternehmenszielen sind die kritischen Erfolgsfaktoren abzuleiten, die die Basis zur Modellierung von Geschäftsprozessen darstellen. Unternehmensspezifische Prozesse und Erfolgsfaktoren sollen Kernkompetenzen des Unternehmens aufbauen und im Gegensatz zur ersten Richtung durch mangelnde Vergleichbarkeit Imitationsbarrieren schaffen.

Die Prozessausgrenzung grenzt die einzelnen Geschäftsprozesse gegeneinander ab und dient dazu, einerseits die einen Prozess betreffenden Organisationsbereiche eindeutig festzulegen, und stellt zum anderen eine Methode dar, im Rahmen der Prozessinnovation Alternativprozesse zu erzeugen.

Im nächsten Schritt, der Prozessstrukturierung, werden die Geschäftsprozesse in Teilprozesse oder Aktivitäten zerlegt. Dabei kann die Analyse zu unterschiedlichen Aggregationsniveaus vorangetrieben werden, wobei Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit die Wahl des geeigneten Niveaus bestimmen. Bei komplexeren Prozessen kann der Prozess zur Übersichtlichkeit außerdem auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus dargestellt und durch die Komposition einzelner Module komponentenweise konstruiert und optimiert werden.³⁶

Unter der Prozesslogik werden die zeitlich- und sachlich-logischen Zusammenhänge zwischen den

Aktivitäten und Subprozessen verstanden, wobei es sich um Material-, Informations- und Finanzströme handeln kann.

Geschäftsprozessmanagement wird meist in der Form von Projekten durchgeführt, d. h. als zeitlich befristete, komplexe und i. d. R. interdisziplinäre Aufgabe.³⁷ Neben den von der Reorganisation betroffenen Fachabteilungen, die das Wissen über die betriebliche Leistungserstellung, die derzeitige Ablaufgestaltung und eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten haben, sind an diesem Projekt auch Organisations- oder Stabsabteilungen beteiligt, die methodisches Wissen über Modellierung oder Geschäftsprozessmanagement haben.³⁸ Es lassen sich also zwei Typen von im Projekt Beteiligten unterscheiden: Dienstleister im Geschäftsprozessmanagementprojekt (abteilungsfremde Personen, häufig von außerhalb des Unternehmens) und interne Prozessbeteiligte. Welche Schwierigkeiten zwischen diesen beiden Gruppen auftreten können, soll in den Kapiteln über die Modellierung und den Einsatz von Geschäftsprozessmanagementsoftware diskutiert werden.³⁹

Teil II: Modellierung und Simulation erscheint im nächsten Heft.

Literatur:

- Bea/Schnaitmann (1995): Bea, F. X., Schnaitmann, H., Begriff und Struktur betriebswirtschaftlicher Prozesse, in: WiSt, H. 6, 1995, S. 278 – 282.
- Becker et al. (2000): Becker, J., Kahn, D., Wernsmann, C., Projektmanagement, in: Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (Hrsg.), Prozessmanagement – Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin u. a. 2000.
- Becker/Kahn (2000): Becker, J., Kahn, D., Der Prozess im Fokus, in: Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, M. (Hrsg.), Prozessma-

nagement – Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin u. a. 2000.

- Corsten (1996): Corsten, H., Grundlagen des Prozessmanagements, in: WISU, H. 12, 1996, S. 1089 – 1095.
- Desel/Erwin (1999): Desel, J., Erwin, T., Simulation von Geschäftsprozessen mit Petrinetzen, in: WISU, H. 3, 1999, S. 337 – 344.
- Gaitanides (1983): Gaitanides, M., Prozessorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München 1983.
- Hammer (1999): Hammer, M., Das prozessorientierte Unternehmen, Frankfurt/Main 1999.
- Hammer (2002): Hammer, M., Process Management and the Future of Six Sigma, in: MIT Sloan Management Review, Winter 2002, S. 26 – 32.
- Kühn/Karagiannis (2001): Kühn, H., Karagiannis, D., Modellierung und Simulation von Geschäftsprozessen, in: WISU, H. 8-9, 2001, S. 1161.
- Lullies et al. (1998): Lullies, V., Pastowsky, M., Grandke, S., Geschäftsprozesse optimieren – ohne Diktat der Technik, in: Harvard Business Manager, H. 2, 1998, S. 65 - 72.
- Nordsieck (1934): Nordsieck, F., Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934.
- Scheer (1999): Scheer, A.-W., Geschäftsprozessmanagement mit dem ARIS – House of Business Engineering, in: WISU, H. 10, 1999, S. 1330 – 1346.
- Wild (1966): Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebs-

wirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966.

- Wöhe (2002): Wöhe, G., Döring, U., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2002.

Endnoten:

- 1 Vgl. Becker/Kahn (2000), S. 1 f.
- 2 Vgl. Bea/Schnaitmann (1995), S. 278 und Corsten (1996), S. 1089.
- 3 Vgl. Hammer (2002), S. 28 f.
- 4 Vgl. Nordsieck (1934).
- 5 Vgl. Wild (1966).
- 6 Vgl. Gaitanides (1983).
- 7 Vgl. Becker/Kahn (2000), S. 3 und Corsten (1996), S. 1089.
- 8 Vgl. Scheer (1999), S. 1330 und Bea/Schnaitmann (1995), S. 278.
- 9 Vgl. Scheer (1999), S. 1330.
- 10 Vgl. Becker/Kahn (2000), S. 3 f.

- 11 Vgl. Bea/Schnaitmann (1995), S. 278.
- 12 Vgl. Becker/Kahn (2000), S. 4 und Corsten (1996), S. 1089.
- 13 Vgl. Wöhe (2002), S. 159 f.
- 14 Vgl. Bea/Schnaitmann (1995), S. 279.
- 15 Vgl. Kühn/Karagiannis (2001), S. 1161.
- 16 Becker/Kahn (2000), S. 4.
- 17 Kühn/Karagiannis (2001), S. 1161.
- 18 Hammer (1999), S. 12 f.
- 19 Vgl. Corsten (1996), S. 1090.
- 20 Vgl. Corsten (1996), S. 1090 f.
- 21 Vgl. Hammer (2002), S. 27.
- 22 Vgl. Kühn/Karagiannis (2001), S. 1161 f.
- 23 Vgl. Becker/Kahn (2000), S. 4.
- 24 Vgl. Bea/Schnaitmann (1995), S. 279.
- 25 Vgl. Hammer (2002), S. 27 und Lullies et al. (1998), S. 65.

- 26 Vgl. Hammer (2002), S. 27.
- 27 Vgl. Hammer (2002), S. 26 f.
- 28 Vgl. Corsten (1996), S. 1090.
- 29 Dieser These kann jedoch nicht uneingeschränkt zugestimmt werden. So wird häufig vielmehr das Prozessmanagement als ein im Rahmen von anderen Managementkonzepten integriertes Werkzeug eingesetzt.
- 30 Vgl. Hammer (2002), S. 28.
- 31 Vgl. Hammer (2002), S. 27.
- 32 Vgl. Kühn/Karagiannis (2001), S. 1166.
- 33 Vgl. Hammer (2002), S. 27 und Corsten (1996), S. 1094.
- 34 Vgl. Lullies et al. (1998), S. 65.
- 35 Vgl. Corsten (1996), S. 1090.
- 36 Vgl. Desel/Erwin (1999), S. 339.
- 37 Vgl. Becker et al. (2000), S. 15 und Lullies et al. (1998), S. 65.
- 38 Vgl. Becker et al. (2000), S. 22.
- 39 Vgl. Lullies et al. (1998), S. 69 f.

Vorankündigung

**15. Masters-Börse
am 19. November 2003
an der Uni Bayreuth**

Mit einem kleinen Jubiläum kann die diesjährige Masters-Börse aufwarten. Die an der Universität Bayreuth mittlerweile fest etablierte Veranstaltung öffnet in diesem Jahr bereits zum 15. Mal ihre Pforten und wird in gewohnter Weise von den Uni-Praktikantenservices, dem BF/M und der Studentenorganisation MARKET TEAM koordiniert und durchgeführt.

Neben namhaften mittelständischen Unternehmen aus der Region finden sich auf der Masters-Börse 2003 auch wieder zahlreiche internationale Großunternehmen ein. Die Unternehmen können sich direkt auf dem Campus der Universität präsentieren

und darüber hinaus die Chance nutzen, mit engagierten und qualifizierten Bayreuther Studenten ins Gespräch zu kommen. Um dies zu erleichtern, werden den Unternehmen vorab Studentenprofile und den Studierenden Unternehmensprofile zur Verfügung gestellt. Die Veranstaltung eröffnet somit auch den Studenten die Möglichkeit, einerseits studienbegleitende Praktika zu vereinbaren und andererseits den direkten Dialog mit potenziellen Arbeitgebern zu suchen. Gerade durch betriebliche Praktika wird den Studierenden die Möglichkeit gegeben, ihr während des Studiums erworbenes Wissen durch praktische Erfahrung zu erweitern sowie sich für eine eventuelle Festanstellung zu empfehlen. Alle wichtigen Informationen über die unterschiedlichen Praktikums- und Jobmöglichkeiten erhalten die Bayreuther Hochschul学生 an den Info-Ständen der Unternehmen im Foyerbereich des Audimax. Dabei

bieten sich genügend Möglichkeiten, Tipps und Ratschläge von erfahrenen Unternehmensvertretern einzuholen sowie Ideen für praxisorientierte wissenschaftliche Arbeiten zu bekommen.

Die Uni-Praktikantenservices, das BF/M und MARKET TEAM freuen sich, die Masters-Börse nun zum 15. Mal durchführen zu können und hoffen, möglichst viele Gäste am **19. November 2003 im Audimax** der Uni Bayreuth begrüßen zu können.

Für weitere Auskünfte zur Masters-Börse und zum Gelenkten Bayreuther Praktikanten-Programm stehen Ihnen das BF/M und die Praktikantenservices der Universität gerne zur Verfügung.

Telefon: 0921 55-2924
E-Mail: praktikantenservice@uni-bayreuth.de