



Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum

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

Jahresbericht

2001

Inhaltsverzeichnis

1 ERGEBNISBERICHT.....	3
1.1 Forschungsprojekte.....	3
1.1.1 Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor	3
1.1.2 Finanzierungsbedürfnisse von KMU	5
1.1.3 Einsatz der Balanced Scorecard als Basis eines Führungsinformationssystems für bayerische Universitätsklinika	8
1.1.4 Interkulturelle Studie des Outsourcing der Informationsverarbeitung in Deutschland und den USA (IKOS).....	8
1.1.5 Imagebefragung der IHK für Oberfranken	10
1.1.6 Mitarbeiterbefragung der IHK für Oberfranken	11
1.1.7 Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth.....	12
1.1.8 Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke.	17
1.1.9 Soziale Kompetenz als Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen.....	19
1.2 Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen und Service für Mitgliedsfirmen	20
1.2.1 Vortragsveranstaltungen	20
1.2.1.1 Vortragsreihe „Electronic Business“	20
1.2.1.2 Vorträge externer Referenten	21
1.2.1.3 Vorträge durch Vorstand und Mitarbeiter des BF/M	22
1.2.2 Seminare und Workshops	23
1.2.3 Kontaktseminare	24
1.2.4 Masters-Börse	24
1.2.5 Besondere Serviceleistungen für Mitglieder.....	25
1.2.6 Ordentliche Jahresmitgliederversammlung.....	25

1.3 Veröffentlichungen.....	27
1.4 Stiftung „Internationale Unternehmensführung“	29
1.5 Businessplan-Wettbewerb 2000/2001	31
1.6 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Verbänden.....	32
1.7 Kontakte mit ausländischen Gastwissenschaftlern/Hochschulen.....	33
1.8 Emeritierung von Prof. Dr. Dr. h. c. P. R. Wossidlo	33
1.9 Ehrungen.....	34
2 PUBLIZITÄTSBERICHT.....	35
2.1 Außendarstellung	35
2.2 Pressespiegel.....	35
2.3 BF/M Spiegel.....	35
3 SITUATIONSBERICHT	36
3.1 Mitgliederstand	36
3.2 Personal	36
3.2.1 Vorstand.....	36
3.2.2 Mitarbeiter	36
4 JAHRESPLANUNG	37

1 ERGEBNISBERICHT

1.1 Forschungsprojekte

1.1.1 Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor

Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung

Projektleitung: Prof. Dr. Heymo Böhler

In dem vom BF/M-Bayreuth durchgeführten Forschungsvorhaben zum Thema „Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen“ wurden im Jahr 2001 schwerpunktmäßig folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

Unternehmensbefragungen in den Untersuchungsregionen Nord-Ost-Bayern, Aachen, Limburg (NL) und Luxemburg

Eine wichtige Grundlage für den Aufbau und die Implementierung eines Benchmarking-Systems zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen, das auf eine möglichst breite Akzeptanz bei dieser Unternehmensgruppe stößt, sind Informationen dazu,

- ob, auf welche Weise und in welchem Umfang diese Unternehmen bereits heute Aktivitäten zur Messung ihrer Wettbewerbsfähigkeit entfalten,
- welche Ansätze und Instrumente dabei zum Einsatz kommen,
- welcher Informationsstand zu Benchmarking-Verfahren bei den Unternehmen aktuell vorhanden ist,
- wie von den Unternehmen die Notwendigkeit von Leistungsmessungen ihrer Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen eingeschätzt werden und welche Bedeutung dabei Benchmarking-Verfahren zugemessen wird

sowie auch Informationen dazu,

- welchen Beitrag aktuell regionale Entwicklungsagenturen für die Erhaltung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Dienstleistern aus Sicht dieser Unternehmen leisten und auf welche Weise und in welchen Bereichen aus Sicht der Unternehmen die Unterstützungsleistung durch regionale Entwicklungsagenturen verbessert werden sollte.

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden in den Untersuchungsregionen Unternehmensbefragungen organisiert. Entsprechend der an anderer Stelle bereits

mehrfach skizzierten unterschiedlichen Strukturen in den Untersuchungsregionen und den unterschiedlichen Zugängen zu den Unternehmen, die die an der Untersuchung beteiligten Einrichtungen besitzen, wurden unterschiedliche Befragungsverfahren gewählt: Während in den Untersuchungsregionen Nordostbayern und Luxemburg mündliche Befragungen von Unternehmen durchgeführt wurden, wurden in den Regionen Aachen und Limburg (NL) Online-Unternehmensbefragungen organisiert. Mit Hilfe beider Methoden sollte gewährleistet werden, dass die für eine explorative Befragung hinreichende Teilnehmerzahl durch regionale Unternehmen erreicht werden kann.

Entwicklung eines Anforderungsprofils an ein Benchmarking-System zur Messung der *Leistungsfähigkeit* von Regionen als Förderer von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen

Auf der Grundlage der im Laufe der Untersuchung durchgeführten Analysen wurde im Berichtszeitraum ferner zur Vorbereitung des Aufbaus und der Implementierung eines EDV-gestützten Selfbenchmarking-Tools zur Messung der Leistungsfähigkeit von Regionen als Förderer von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen ein Anforderungsprofil an dieses Tool entwickelt.

Entwicklung eines Anforderungsprofils an ein Benchmarking-System zur Messung der *Wettbewerbsfähigkeit* von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen

Anknüpfend an die Ergebnisse der verschiedenen Analysen zum Untersuchungsbereich „Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen“ wurde ferner ein Anforderungsprofil und ein Strukturierungskonzept für ein EDV-gestütztes Selfbenchmarking-Tool für diese Unternehmen entwickelt.

Aufbau und Implementierung eines EDV-gestützten Benchmarking-Systems zur Messung der *Leistungsfähigkeit* von Regionen als Förderer von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen

Zur Vorbereitung der EDV-technischen Umsetzung wurde im weiteren Fortgang des Projekts im Berichtszeitraum eine erste - lediglich zu internen Zwecken bestimmte - Version des Selfbenchmarking-Tools zur Messung der Leistungsfähigkeit von Regionen als Förderer von Micro-Dienstleistern und kleinen Unternehmen erarbeitet.

Inhaltlich stützt sich das Benchmarking-Tool auf einen Fragebogen, der bei der Nutzung dieses Tools bearbeitet wird. Die Auswertung - also das „regionale Ergebnis“ - basiert auf einem Auswertungsschema, das die Leistung der jeweiligen Region auf Grund der Beantwortung der Fragen durch den Bearbeiter mit Hilfe eines speziellen Bewertungsschemas misst.

Aufbau und Implementierung eines EDV-gestützten Benchmarking-Systems zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen

Im weiteren Fortgang des Projektes wurde ein Fragebogen und ein Auswertungssystem entwickelt, die die Grundlage für das EDV-gestützte Selfbenchmarking-Tool zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen bilden.

Ausblick

Arbeitsschwerpunkt des Jahres 2002 ist die Weiterentwicklung die den Unternehmen und regionalen Entwicklungsagenturen zur Nutzung und Evaluation zur Verfügung gestellte Beta-Version der EDV-gestützten Benchmarking-Tools. Ferner werden die Ergebnisse und Produkte des Projekts in regionalen Zukunftskonferenzen einer breiten Öffentlichkeit von Unternehmen und Entwicklungsagenturen vorgestellt und die Anschlussfähigkeit von Benchmarking-Verfahren für diese Organisationen diskutiert.

Das Projekt wurde aus ablauforganisatorischen Gründen um drei Monate verlängert und läuft somit bis Juni 2002.

1.1.2 Finanzierungsbedürfnisse von KMU

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann

Die stärkere Risikoorientierung und die Angleichung der Wettbewerbsbedingungen für Kreditinstitute sind wichtige Bestandteile eines vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht vorgelegten Konsultationspapiers zur Neuordnung der Eigenkapitalvorschriften für Banken (Basel II-Akkord) bei der Kreditvergabe.

In der Folge wird in der Öffentlichkeit vor dem Hintergrund einer wachsenden Insolvenzwelle über die möglichen Auswirkungen der Inkraftsetzung auf kleine und mittlere Unternehmen diskutiert. Nicht zuletzt wurden frühzeitig Bedenken geäußert, dass bereits mit der Diskussion um Basel II viele Kreditinstitute die Anpassung ihrer Kreditpolitik und -vergabepraxis an die vorgeschlagenen Standards anpassten.

Im Jahr 1988 wurden erstmals international verbindliche Richtlinien für das bei der Kreditvergabe von Banken als Sicherheit zu hinterlegende Eigenkapital aufgestellt, die unter dem Begriff „Basel I“ geführt werden. Wesentlicher Inhalt ist die Vereinbarung einer Mindesteigenkapitalquote von 8 %, die als Bestandteil der 4. KWG-Novelle in deutsches Recht umgesetzt wurde.

Mit „Basel II“ soll sich nun das zu hinterlegende Eigenkapital an Risiko- und Sicherheitsaspekten orientieren. Unter dem Aspekt der für kleine und mittlere Unternehmen typischen Finanzierungsproblematik und Eigenkapitallücke ist somit bei einer durchschnittlichen oder schlechten Bonität die Verteuerung oder Ablehnung

beantragter Kredite vorauszusagen. Wobei als Bewertungsgrundlage für die Bonität ein bankeninternes oder externes Rating des betreffenden Unternehmens zugrunde zu legen ist. Die Ängste und Befürchtungen der KMU sind insbesondere darin begründet, dass die Kreditfinanzierung über das Bankensystem auch in Zukunft deren einzige Möglichkeit der externen Kapitalbeschaffung darstellen wird.

Das BF/M hat daher Anfang 2001 eine bundesweite Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen durchgeführt, die der Ermittlung von Kenntnisstand und Einstellung hinsichtlich deren Finanzsituation zum Inhalt hatte. Dabei wurden insgesamt 645 Unternehmen befragt und die Ergebnisse im Rahmen des Sparkassen-Forums des deutschen Mittelstands in Berlin vorgestellt.

Zusammenfassend konnte folgendes Ergebnis festgestellt werden:

Laut den Angaben der befragten Unternehmen hat sich für ca. ein Drittel die **Kreditlandschaft** in den vergangenen Jahren eher verschlechtert. So ist für diese die Kreditbeschaffung schwieriger geworden; ernsthafte Probleme in Form der Ablehnung oder des Verweisens an ein anderes Kreditinstitut hatten allerdings nur ca. 10 % bzw. 4 % der Unternehmen. Spürbare Anfänge einer Verunsicherung lassen sich unter kleinen und mittleren Unternehmen dennoch konstatieren.

Das **Verhältnis zur Hausbank** ist besser als öffentlich diskutiert und die Hausbanken haben für die KMU einen hohen Stellenwert als **Informationsquelle** rund um das Thema „Finanzierung“. So beziehen rund 3/4 der Unternehmen ihre unternehmensrelevanten Informationen über ihre Bank oder Sparkasse. Fast 2/3 der befragten Unternehmen zeigen sich darüber hinaus zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer Hausbank, während nur knapp 10 % völlig unzufrieden sind.

Die mit weitem Abstand wichtigste Quelle zur Kapitalbedarfsdeckung für den Mittelstand bleibt die **Innenfinanzierung**, wobei über 2/3 der Unternehmen angeben, dass die Selbstfinanzierung durch die Einbehaltung von Gewinnen eine wichtige oder sehr wichtige Finanzierungsquelle darstellt. Die Finanzierung durch Abschreibungen und Rückstellung sehen knapp die Hälfte der Unternehmen als wichtig oder sehr wichtig an.

Im Rahmen der **Außenfinanzierung** bleibt die klassische Kreditfinanzierung das wichtigste Finanzierungsinstrument. Immerhin jeweils 1/3 der Unternehmen erachten allerdings auch staatlich geförderte Kredite und Zuschüsse als wichtig oder sehr wichtig an. Eine untergeordnete Rolle spielt die externe Eigenkapitalfinanzierung durch Aufnahme neuer Gesellschafter.

Die Gründe für die besondere Inanspruchnahme der Innen- und Kreditfinanzierung sind vielschichtig und haben sich gegenüber früheren Untersuchungen kaum geändert. Sie liegen nach wie vor in den geringen Kosten, der flexiblen Inanspruchnahme und der Beibehaltung der Eigentümerverhältnisse. Ein gewichtiger Ablehnungsgrund

einiger Finanzierungsformen wird häufig in dem teilweise hohen bürokratischen Aufwand gesehen.

Bei der Inanspruchnahme der Finanzierungsinstrumente wird ebenfalls die übertragende Bedeutung der **kurzfristigen Kreditgewährung durch die Bank** deutlich. 60 % halten den Kontokorrentkredit für wichtig bzw. sehr wichtig. Auffallend ist die relative Unwichtigkeit, die in dieser Studie den Kreditsubstituten Leasing und Factoring beigemessen wird. Während das Leasing noch von jedem vierten Unternehmen als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt wird, halten 2/3 aller Unternehmen Factoring für völlig unwichtig.

Die Mehrzahl der **innovativen Finanzierungsinstrumente** wird vom Mittelstand überwiegend als unwichtig bezeichnet. So halten jeweils deutlich mehr als 2/3 der befragten Unternehmen die Instrumente Schuldverschreibungen, Commercial Papers sowie Futures und Swaps für unwichtig oder völlig unwichtig. Einzig die variablen Zinsvereinbarungen werden von 1/3 der Unternehmen als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt.

Insgesamt betrachtet haben sich noch keine gravierenden Veränderungstendenzen für kleine und mittlere Unternehmen auf den Kreditmärkten ergeben. Demzufolge vertrauen die Unternehmen auch weiterhin ihren gewohnten Finanzierungsinstrumenten, wobei die Gründe wie bisher in den Kosten, den Eigentümerverhältnissen und dem geringen bürokratischen Aufwand zu suchen sind. Die Dominanz der Kreditgewährung durch Kreditinstitute dürfte sich jedoch ändern, wenn die Kreditkosten stärker an der Bonität des kreditsuchenden Unternehmens angelehnt werden. Für einen Teil der Unternehmen wird die Notwendigkeit entstehen, nach alternativen und innovativen Finanzierungsmöglichkeiten Ausschau zu halten. Die Bereitschaft ist bei Unternehmen in den Neuen Bundesländern tendenziell stärker erkennbar.

Das zur Ermittlung der Bonität notwendige Rating ist bei weitem nicht allen Unternehmen ein Begriff. Obwohl das Thema Rating in Zukunft vermutlich eines der bestimmenden Themen in der Kreditwirtschaft sein wird und im Rahmen der Kreditvergabepraxis insbesondere auch für den Mittelstand bedeutsam sein wird, zeigt sich, dass der Wissensstand diesbezüglich stark ausbaufähig ist und die Befürchtungen überwiegen. So kennen mehr als die Hälfte der Unternehmen nicht den Unterschied zwischen externem und internem Rating, weniger als 1/4 hat bereits Gespräche über das Thema Rating geführt und fast 60 % haben keine Vorstellung von den Kosten eines externen Ratings.

Auf Grund der oben skizzierten Wissenslücke sowie Befürchtungen der kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber Ratings, scheint eine umfassende Informations- und Aufklärungskampagne seitens der Banken notwendig. Nur konkrete Informationen über das neue Instrument Rating können Befürchtungen abbauen und die KMU besser auf die sich wandelnden Bedingungen bei der Kreditvergabe vorbereiten.

1.1.3 Einsatz der Balanced Scorecard als Basis eines Führungsinformationssystems für bayerische Universitätsklinik

Förderung durch das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Förderungsbeginn Juli 2000

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann

Im Jahr 2001 wurde im Rahmen dieses Projektes ein Glossar fertiggestellt, das als Grundlage für das geplante Führungsinformationssystem dienen soll. In enger Abstimmung mit den Klinikleitungen und Fachleuten aus den Klinika erfolgte die dazu erforderliche konzeptionelle und definitorische Arbeit. Als Basis dient weiterhin das Modell der Balanced Scorecard.

Ferner wurden für den Auftraggeber eine Leistungsbeschreibung und ein Pflichtenheft erarbeitet und eine Ausschreibung gestartet, um einen EDV-Dienstleister zu gewinnen, der die Implementierung des Konzepts übernehmen soll. Mit diesem Schritt endet für das BF/M zunächst der bisher vereinbarte Projektumfang.

1.1.4 Interkulturelle Studie des Outsourcing der Informationsverarbeitung in Deutschland und den USA (IKOS)

Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)

Projektlaufzeit: November 2000 bis Oktober 2002

Projektleitung: Prof. Dr. Armin Heinzl

Vorstellung des Projektfortschritts

Das Forschungsvorhaben soll die folgenden Fragen beantworten:

1. Warum lagern Unternehmen in Deutschland Funktionen der IV in einem geringeren Maße aus als in den USA?
2. Warum lagern Unternehmen in Deutschland und den USA bestimmte Funktionen ganz oder teilweise aus, während sie andere innerhalb der Unternehmensgrenzen behalten (selektives Outsourcing)?
3. Welche Abweichungen gibt es zwischen dem IV-Outsourcingverhalten deutscher und US-amerikanischer Unternehmen?
4. Inwiefern können kulturelle Faktoren für mögliche Verhaltensunterschiede verantwortlich gemacht werden?

Zu diesem Zweck wurden in einem ersten Schritt diejenigen Determinanten theoriegeleitet ermittelt, welche den Anteil des Outsourcing von einzelnen Funktionen der

Informationsverarbeitung maßgeblich beeinflussen. Verschiedene Theorien, die als Erklärungsansätze in Frage kommen, fanden Berücksichtigung und wurden in ihrer Summe zu einem Kausalmodell zusammengeführt.

Dieses wurde in einem zweiten Schritt einem empirischen Test mit Hilfe einer Fragebogenerhebung unterzogen. Insgesamt haben 34 *mittelständische* Unternehmen der Branche Glas, Boden, Erden und Keramik den Fragebogen ausgefüllt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigten auf, dass kleine und mittlere Unternehmen insbesondere auf Grund von eigenen Ressourcendefiziten gegenüber externen IT-Dienstleistern Funktionen der Informationsverarbeitung auslagern. Die Berücksichtigung von Transaktionskosten und die Einschätzung des strategischen Potenzials der Informationsverarbeitung scheinen keine Rolle zu spielen.

Um zu ergründen, ob diese Ergebnisse ein Spezifikum des Mittelstands sind, wurde eine Folgestudie durchgeführt. Bei dieser wurden Interviews mit sowohl großen als auch kleinen und mittleren Unternehmen der gleichen Branche geführt. Insgesamt wurden 20 Unternehmensvertreter aus 11 verschiedenen Unternehmen befragt. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit der Vorstudie zu gewährleisten, wurden wiederum Unternehmen aus der Branche Glas, Boden, Erden und Keramik ausgewählt. Zusätzlich wurden zwei IT-Dienstleister befragt. Neben dem Test des bereits existierenden theoretischen Bezugsrahmens fanden unternehmenskulturelle Faktoren wie Sozial- und Solidarverhalten Berücksichtigung.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Fallstudienuntersuchung wurde nach der Anpassung und Erweiterung des theoretische Bezugsrahmens ein neuer Fragebogen entwickelt. Dieser Fragebogen wird im März 2002 an die IT-Leiter von 1200 Unternehmen des Maschinenbaus sowie 1000 Finanzdienstleister in Deutschland und den USA versendet.

Die Auswertung der Ergebnisse dieser Hauptstudie ist im Juni 2002 geplant.

Universität Bayreuth



Lehrstuhl BWL VII
Wirtschaftsinformatik
Prof. Dr. A. Heinzl

Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum
für Fragen der
mittelständischen
Wirtschaft e.V.



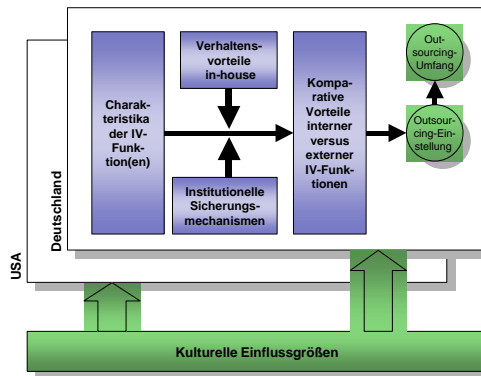
IKOS

Interkulturelle Studie des Outsourcing der Informationsverarbeitung

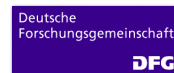
Zielsetzung: Beantwortung der Fragen **warum**

- 1) Unternehmen Funktionen der Informationsverarbeitung (IV) in unterschiedlichem Maße auslagern und
- 2) warum Unternehmen in Deutschland ihre IV in einem geringeren Maße auslagern als in den USA.

Theoretische Grundlagen:



Kontakt: Universität Bayreuth
Prof. Dr. A. Heinzl, Dipl.-Kfm. J. Dibbern
e-mail: jens.dibbern@uni-bayreuth.de
Finanziert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft



1.1.5 Imagebefragung der IHK für Oberfranken

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann

Die von der Industrie- und Handelskammer für Oberfranken im Jahr 2000 in Auftrag gegebene Imagebefragung (siehe dazu Jahresbericht 2000) konnte im Rahmen des Hauptausschusses der IHK am 9. Mai 2001 erfolgreich präsentiert werden.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte im Zeitraum von Anfang März bis Mitte April. Der ursprünglich geplante Zeitraum der Befragung wurde auf Grund der anfänglich schwachen Rücklaufquote bis zum März verlängert. Die Weihnachtsferien veranlassten eine Unterbrechung der Befragung am 10. Dezember 2000 und eine Fortsetzung am 8. Januar 2001. Parallel wurde nach den Weihnachtsferien begonnen, eine telefonische Nachfassaktion bei allen vor Weihnachten befragten Unternehmen

durchzuführen, um sich wieder in Erinnerung zu rufen und den Rücklauf zu erhöhen. Die letzten Fragebögen wurden am 1. März 2001 vom BF/M versandt.

Die Auswertung der Fragebögen wurde nach folgenden Bereichen gegliedert: Demographische Merkmale der Unternehmen, die Wichtigkeit und Kompetenz differenziert nach den Aufgabenbereichen der IHK (Standortpolitik, Recht/Steuern, Technologie, Innovation, Umwelt, Außenwirtschaft und Bildung), Kontakt der Mitglieder zur IHK und Einzelbeurteilungen gegenüber der IHK wie z. B. Einfluss der IHK für Oberfranken auf Wirtschafts- und Lebensverhältnisse der Region und Fragen bezüglich des Ehrenamtes. Im letzten Abschnitt der Auswertung wurden Korrelationen gefahren, z. B. die Abhängigkeit der Zufriedenheit und Kompetenz von der Häufigkeit der Inanspruchnahme der Leistungen von der IHK, als auch Abhängigkeiten der Zufriedenheit einzelner Branchen, Umsatzgrößenklassen, Mitarbeiterzahl und der Region, in der die befragten Unternehmen ansässig sind.

Auch die verbalen Antworten der befragten Unternehmen wie z. B. positive/negative Erfahrungen oder Verbesserungsvorschläge der IHK-Mitglieder für die IHK Oberfranken wurden bei der Auswertung im Anhang berücksichtigt.

1.1.6 Mitarbeiterbefragung der IHK für Oberfranken

Projektleitung: Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann

Im Juni 2001 bekam das BF/M den Auftrag von der IHK für Oberfranken, das Projekt „Mitarbeiterbefragung der IHK für Oberfranken“ durchzuführen. Ziel der Befragung war die Analyse der Arbeitsbedingungen an der IHK und deren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Die Befragung stellt die Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen dar, die zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit unter den Mitarbeitern in der IHK beitragen soll. Die Befragung fand vom 25. Juni bis 9. Juli statt. Nach Auswertung der Ergebnisse konnte dieses Projekt im Rahmen einer Präsentation an der IHK für Oberfranken am 1. Oktober 2001 erfolgreich abgeschlossen werden.

In Zusammenarbeit mit einem Team der IHK wurde ein detaillierter standardisierter Fragebogen ausgearbeitet und anhand eines Pretests überprüft.

Der zu bearbeitende Fragebogen wurde im wesentlichen in die Beschreibung und Bewertung der folgenden Aspekte gegliedert: Aufgabengestaltung, Information und Kommunikation im Hause, Zusammenarbeit mit den Kollegen im eigenen Bereich, Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, Führungsstil, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit.

Da möglichst viele Mitarbeiter an der Befragung teilnehmen sollten fand die Verteilung der Fragebögen am 16. Juli intern durch die Bereichsleiter statt. Diese wurden auch angehalten ihre Mitarbeiter nach einer vorgegebenen Zeit an das Ausfüllen der Frage-

bögen zu erinnern. Es konnte eine für eine Mitarbeiterbefragung überdurchschnittlich hohe Rücklaufquote verzeichnet werden.

Neben einer globalen Auswertung über sämtliche IHK-Bereiche hinweg (Gesamtbericht) wurden für die einzelnen Bereiche der IHK jeweils separate Auswertungen und dazu Berichte verfasst.

Die Auswertung gliederte sich folgendermaßen. Zunächst wurde die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter in der IHK als Gesamtwert analysiert, anschließend die verschiedenen Aspekte der Arbeit, wie z. B. die Aufgabengestaltung, Führungsstil bei der IHK beschrieben und dargestellt. Ferner erfolgte eine Untersuchung der Arbeitszufriedenheiten getrennt nach ältere und jüngere Mitarbeiter und nach Mitarbeiter mit und ohne Führungsverantwortung. Abschließend wurde die Zufriedenheit den Aspekten der Arbeit für die beiden Bereiche in der IHK mit der größten Differenz in der Gesamt-Arbeitszufriedenheit miteinander verglichen und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

1.1.7 Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth

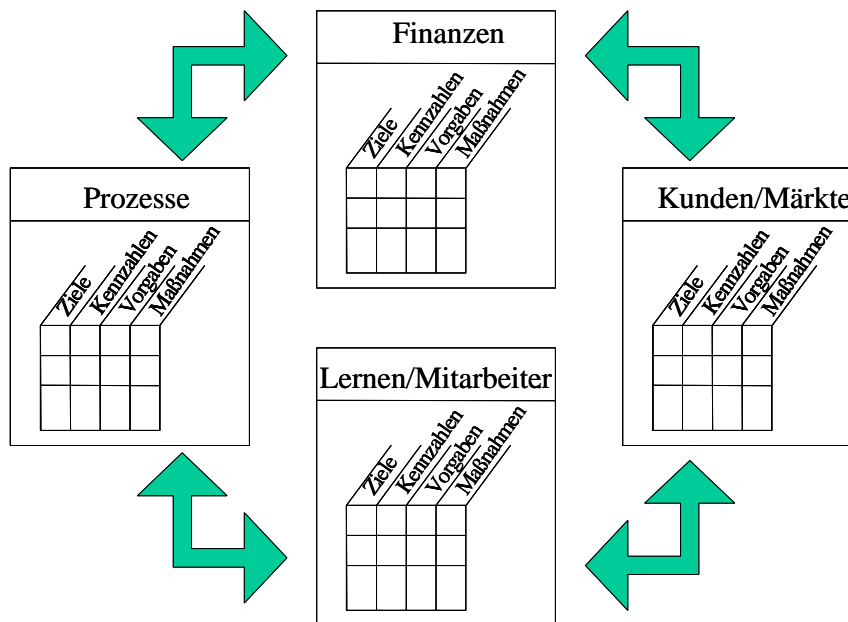
Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann

Aufbauend auf der strategischen Orientierung des BF/M (siehe auch Strategiepapier zur inhaltlichen Ausrichtung des BF/M), mit der Balanced Scorecard die Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen, wurde das BF/M von der Sparkasse Bayreuth beauftragt, in Zusammenarbeit mit dem Sparkassenverband Bayern eine Balanced Scorecard zu entwickeln und zu implementieren. Das BF/M übernimmt in diesem Projekt die Aufgabe der wissenschaftlichen Beratung und Moderation bei der Konzeptionierung der Balanced Scorecard, sowie die Koordination der Implementierung und das Feintuning während der Arbeitsphase.

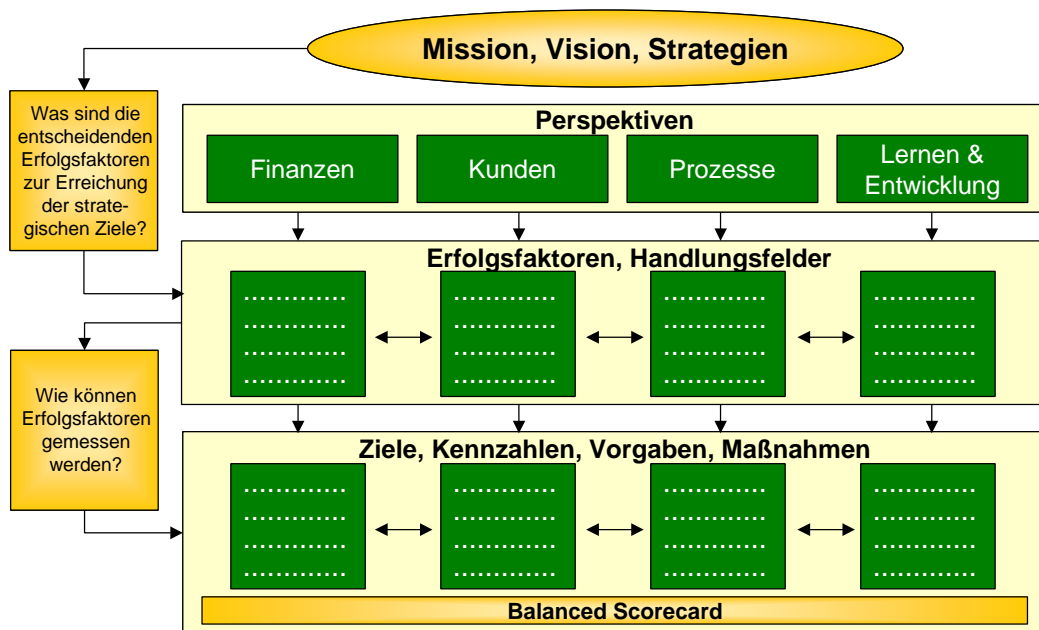
Begründet durch die Fusion der Sparkasse Bayreuth im Jahre 2001 und einer Neuausrichtung der strategischen Positionierung soll durch die Einführung einer Balanced Scorecard ein „gemeinsames Neues“ entstehen. Dies wird besonders durch die Erarbeitung und Umsetzung einer gemeinsamen Mission, Vision und Strategie unterstützt, welche durch die Fusion eine besondere Bedeutung erhalten. So dient die Balanced Scorecard der Beschleunigung des Fusionsprozesses durch die Neuausrichtung des strategischen Handlungsrahmens und als Kommunikationsinstrument zur Verdeutlichung der Strategie und Ziele.



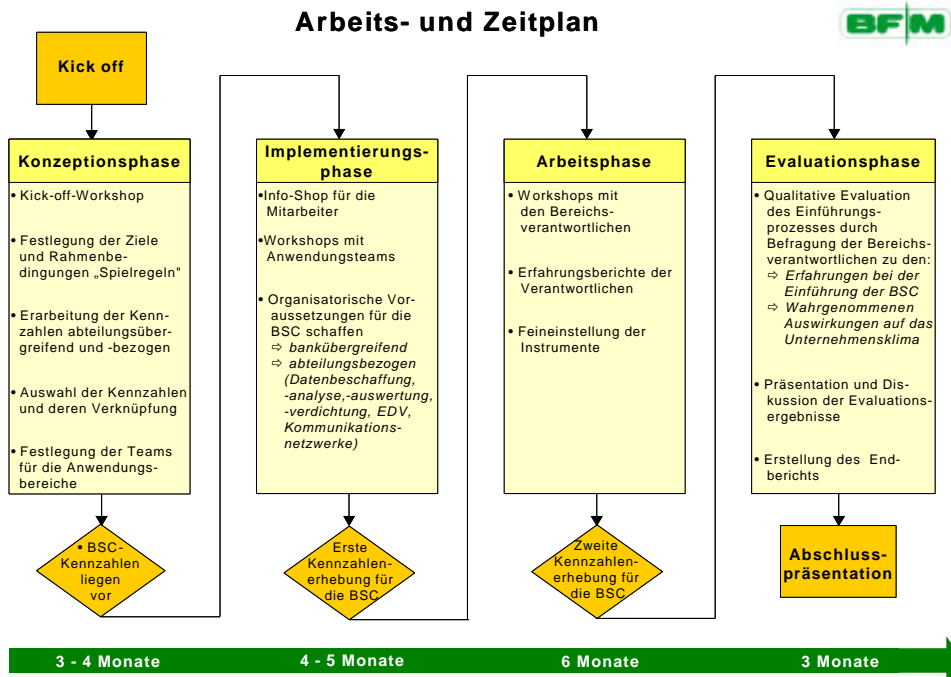
Bei der Anwendung des neuen Führungsinstrumentariums geht es darum, auf Basis der von den Führungskräften definierten Mission, Vision und Strategie für die vier festgelegten Perspektiven (Finanzen, Kunden/Märkte, Prozesse, Lernen/Mitarbeiter) strategische Handlungsfelder zu ermitteln, zuzuordnen und in Beziehung zu setzen.



In Workshops werden gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen von Seiten der Sparkasse unter Moderation des BF/M die erarbeiteten strategischen Handlungsfelder in messbare Größen und Kennzahlen transferiert. So kann ihr Beitrag zur Strategieerreichung überprüft werden. Als Konsequenz sind für die strategischen Handlungsfelder der jeweiligen Perspektive die Ziele, Kennzahlen, Vorgaben sowie Maßnahmen abzuleiten. Das so entstandene Gerüst an qualitativen und quantitativen Daten zur Realisierung der Strategie bildet die eigentliche Balanced Scorecard.



Für die Einführung der Balanced Scorecard bei der Sparkasse Bayreuth wird ein Zeitbedarf von mindestens 18 Monaten veranschlagt. Es wird ein vierstufiges Vorgehen angewandt, welches die Phasen (1) Konzeption, (2) Implementierung, (3) Arbeitsphase und (4) Evaluation enthält.



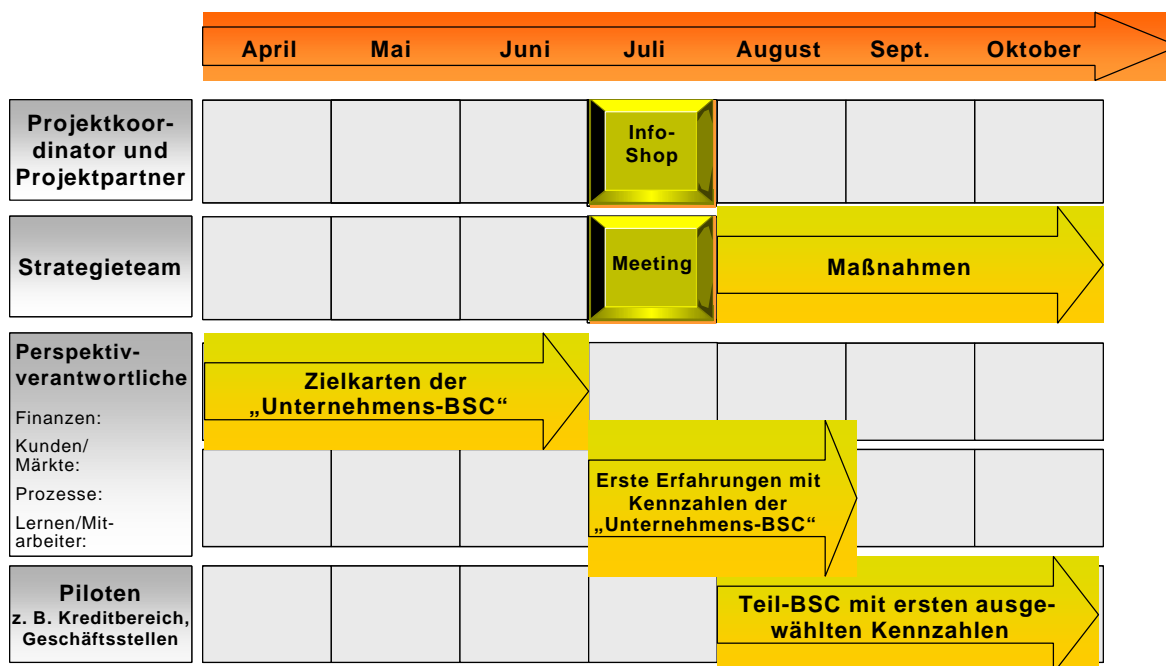
Konzeptionsphase

Für die Konzeption der Balanced Scorecard wurde ein Zeitbedarf von vier Monaten veranschlagt. Im Verlauf dieser Phase konnten zunächst die Perspektiven für die Scorecard der Sparkasse ermittelt werden, welche die Ziele und Rahmenbedingungen bestimmen. Die Hauptaufgabe in dieser Phase bestand darin, Mission, Vision, strategische Handlungsfelder und die entsprechenden Kennzahlen, mit denen in der Implementierungs- und Anwendungsphase gearbeitet wird, perspektivenbezogen zu erarbeiten. Im Rahmen von mehreren Workshops wurden von den Führungskräften der Sparkasse Bayreuth in Kooperation mit den Projektverantwortlichen vom BF/M-Bayreuth diese Kennzahlen erarbeiten, diskutiert und schließlich gemeinsam ausgewählt. Zum Abschluss der Konzeptionsphase wurden die Balanced Scorecard-Teams für die jeweiligen Anwendungsbereiche festgelegt. Folgende Abbildung zeigt den zeitlichen Ablauf und die Ziele der Konzeptionsphase:



Implementierungsphase

Für die Implementierungsphase wird ein Zeitraum von fünf bis sieben Monaten veranschlagt. In dieser Zeit werden die verschiedenen Anwendungsteams der Sparkasse Bayreuth im Rahmen von Workshops die organisatorischen Voraussetzungen für die Umsetzung der Balanced Scorecard in den jeweiligen Abteilungen erarbeiten. Dazu wird die in der Konzeptionsphase entworfene Balanced Scorecard in „Teil-Balanced-Scorecards“ aufgespalten, welche eng an die Unternehmensbereiche der Sparkasse Bayreuth angelehnt sind. Am Ende dieser Phase werden die ersten Einsätze der Balanced Scorecard bei ein bis zwei Piloten aus dem Unternehmensbereich Markt durchgeführt. Als Rahmenfahrplan für diese Phase gilt folgender Ablauf:

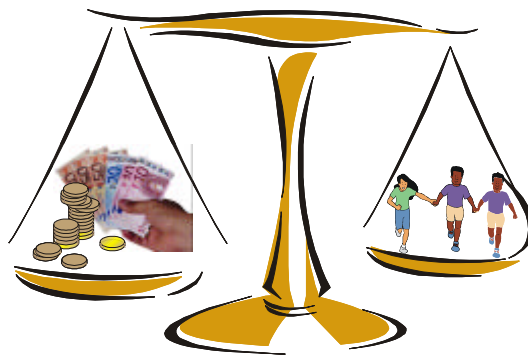


Arbeitsphase

Die Arbeitsphase umfasst ca. sechs Monate. In dieser Zeit werden zwei bis drei Workshops mit Mitgliedern des Strategieteams sowie mit Mitgliedern der einzelnen Piloten stattfinden. Im Rahmen dieser Workshops sollen Erfahrungsberichte mit dem Instrument Balanced Scorecard gesammelt, evtl. Schwierigkeiten aufgedeckt sowie Fehler korrigiert werden. Während der Arbeitsphase erfolgt auf diese Weise eine Feineinstellung des Instruments auf die Bedürfnisse der Sparkasse Bayreuth. Die Arbeitsphase wird mit der erneuten Erhebung der Kennzahlen für die Balanced Scorecard abgeschlossen.

Evaluationsphase

Das BF/M-Bayreuth bietet der Sparkasse im Anschluss an die Einführung der Balanced Scorecard an, eine qualitative Evaluation des Einführungsprozesses durchzuführen. Ziel der Evaluation ist es, die ersten Erfahrungen der verantwortlichen Führungskräfte mit dem Instrument Balanced Scorecard zu erheben sowie aus deren Sicht die Auswirkungen des neuen Steuerungssystems auf das Unternehmen zu erheben.



Zum Abschluss des Projektes erstellt das BF/M einen Endbericht, in welchem die Vorgehensweise der Einführung, die dabei zu bewältigenden Schwierigkeiten und die zur Anwendung gekommenen Lösungen dokumentiert werden. Das Projekt wird mit einer Abschlusspräsentation des Endberichts beendet.

1.1.8 Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke

Projektleitung: Prof. Dr. T. M. Kühlmann

Das Projekt „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“ läuft am BF/M-Bayreuth seit dem 1. November 2001. Finanziert wird dieses Projekt durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie in Form einer Zuschussfinanzierung. Die Projektlaufzeit beträgt zwei Jahre.

Das Projekt wird in Kooperation mit dem „Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern GmbH“ und dessen Standorten in Bayreuth, Fürth sowie Würzburg durchgeführt. Ziel ist die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU's durch die Bildung von Kooperationsnetzwerken im FuE-Bereich.

Ausgangspunkt

Internationale Studien zeigen, dass innovative Produkte und Produktionsverfahren häufiger in Unternehmen anzutreffen sind, die mit Partnern außerhalb der Unternehmensgrenzen vielfältige technologie-orientierte Kooperationen unterhalten. Kooperationspartner können Forschungseinrichtungen, Kunden, Wettbewerber oder Zulieferbetriebe sein. Es treten verschiedene Barrieren auf dem Weg zu einer FuE-orientierten unternehmensübergreifenden Kooperation auf:

Die Barriere des „Nicht-Voneinander-Wissens“

Dies bedeutet, geeignete Kooperationspartner bleiben unerkannt, da die aktuellen Entwicklungsvorhaben aus verschiedenen Gründen nicht publik gemacht werden.

Die Barriere des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Könnens“

Dies bedeutet, dass Unternehmen, die ähnliche oder komplementäre FuE-Aktivitäten betreiben, potenzielle Partner hinsichtlich der Organisationsstruktur, der eingesetzten Techniken im Personal usw. als ungeeignet für eine Zusammenarbeit wahrnehmen.

Die Barriere des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Wollens“

Potenzielle Kooperationspartner lehnen eine Zusammenarbeit ab, da sie gravierende Nachteile wie ökonomische Abhängigkeit, Know-how-Abfluss, Opportunismus der Partner oder Wettbewerbsnachteile befürchten.

Oberziel des Projektes

Das Oberziel des Projektes „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“ ist die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen durch die Schaffung eines Kooperationsnetzwerkes zwischen Unternehmen, die in der Entwicklung und Anwendung von Werkstoffverbunden und Verbundwerkstoffen tätig sind.

Dies soll erreicht werden durch den Aufbau wechselseitiger Beziehungen zum Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern GmbH in Form gemeinsamer Projektdefinitionen und Cost-Sharing. Die Förderung des Technologie-Transfers durch die Erschließung der Potenziale des Kompetenzzentrums für kleine und mittlere Unternehmen sowie die Stabilisierung des Kooperationsnetzwerkes für die Zukunft sind weitere Aufgaben des Projektes.

Durch die Bildung eines Kooperationsnetzwerkes im Bereich der Forschung und Entwicklung soll eine Vielzahl von Wettbewerbsvorteilen für die beteiligten Unternehmen erschlossen werden. So lassen sich die Entwicklungszeiten verkürzen, der Ressourcenbedarf für das einzelne KMU verringern, das Risiko von Fehlentwicklungen reduzieren, die Flexibilität erhöhen und Economies of Scales nutzen. Durch die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen wird die Durchsetzung von Produktionsstandards erleichtert, die Nutzung von Synergieeffekten im Bereich FuE ermöglicht und es können schneller neue Anwendungsfelder und Märkte erschlossen werden.

Das Thema FuE stellt jedoch einen hoch sensiblen Bereich in den meisten Unternehmen dar. Gerade kleine und mittlere Unternehmen schrecken vor Kooperationen - aus Angst vor Know-how-Abfluss und einem möglichen Opportunismus der Kooperationspartner - zurück. Die Arbeit in Netzwerken erfordert darüber hinaus eine erhöhte Flexibilität des Unternehmens und meistens wird ein kulturelles Umdenken bei der Firmenleitung notwendig. Aus den Einzelkämpferunternehmen müssen Teamspieler werden.

Es ist daher notwendig, die beteiligten Netzwerkteilnehmer durch vertrauensbildende Maßnahmen zusammen zu führen. Das BF/M-Bayreuth wirkt daher im Rahmen des

Projektes als Beziehungspromotor. Als externer Dienstleister verfügt das Institut über die notwendige Kompetenz im Netzwerkmanagement und weist keinerlei ökonomische Interessen im Bereich Neue Materialien auf und wird daher als neutraler Treuhänder von den Netzwerkteilnehmern akzeptiert werden.

In Abstimmung mit dem „Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern GmbH“ wurde beschlossen, das geplante Netzwerk in der Branche der kunststoffverarbeitenden Betriebe anzusiedeln. Ausschlaggebend für diese Wahl war die Tatsache, dass gerade diese Branche stark mittelständisch strukturiert ist und darüber hinaus eine Vielzahl von Anwendungsgebieten im Bereich der Polymerstoffe aufweist.

Das BF/M wird nun in den nächsten vier Monaten bayernweit in dieser Branche eine Forschungsbedarfserhebung in Form einer schriftlichen Befragung durchführen. Ziel dieser Befragung wird sein, eine Analyse des Ist-Zustandes von Produkten und Produktionstechniken durchzuführen, den Bedarf an Produktentwicklung und neuen Verfahrenstechniken zu erfassen, Unternehmen zu identifizieren, die zu einer Kooperation untereinander bereit sind sowie eine Bestandsaufnahme von potenziellen Partnern für das Kompetenzzentrum durchzuführen. Die Durchführung dieser Befragung und deren Auswertung werden die weitere Projektarbeit im ersten Halbjahr 2002 bestimmen.

Die weiteren Aufgaben des BF/M-Bayreuth bestehen darin, potenzielle Kooperationspartner zu identifizieren, zu informieren und vertrauensbildende Maßnahmen zwischen kooperationsbereiten Wettbewerbern einzuleiten. Im Rahmen der Schaffung eines Pilotnetzwerkes obliegt dem BF/M-Bayreuth die Organisation und Moderation der Arbeitsgruppentreffen. Die Generierung von Ideenpools und Problemlösungen im Rahmen moderierter Workshops stellt ein weiteres Aktionsfeld dar. Am Ende des Projektes wird eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Implikationen des Netzwerkes erfolgen. Die Resultate der Netzwerkarbeit werden erfasst und bewertet und die Erfahrungen, welche im Rahmen des Netzwerkmanagements gemacht wurden, der Allgemeinheit zugänglich gemacht. Die Konzipierung einer Koordinationsstelle für weitere Netzwerke wird das Projekt im Jahr 2003 abschließen.

1.1.9 Soziale Kompetenz als Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen

Projektleitung: Prof. Dr. T. M. Kühlmann

Die soziale Kompetenz einer Person wird von ihrem sozialen Umfeld sehr unterschiedlich aus Verhaltensweisen in bestimmten Situationen erschlossen. Eine objektive im Sinne von intersubjektiv übereinstimmender Messung ist daher unmöglich.

Um dieser Komplexität gerecht zu werden, wurden im Rahmen des Projektes eine große Anzahl intersubjektiver Wahrnehmungen Sozialer Kompetenz zu verdichtet. Es wurden im Rahmen von Interviews mehr als 200 erfolgreich und weniger erfolgreich

gemeisterte Interaktionen am Arbeitsplatz erfasst, also sogenannte kritische Situationen bestimmt, welche soziales Geschick erfordern.

Die Auskunftspersonen wurden dazu angehalten, selbst erlebte Situationen zu schildern, in denen sich eine Person ihrer Meinung nach sozial kompetent bzw. sozial inkompetent verhalten hat. Diese Schilderungen sollten möglichst detailliert und gemäß dem chronologischen Ablauf erfolgen. Auf diese Weise berichtete jede Auskunftsperson von vier solcher kritischen Situationen und gab eine subjektive Einschätzung des erlebten Verhaltens ab. Außerdem wurden die Interviewten hinsichtlich ihrer alltagstheoretischen Konzepte zu den sowohl förderlichen als auch hinderlichen Faktoren für das Auftreten sozial kompetenten Verhaltens befragt. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um Verhaltensweisen zu erfassen, welche in den Augen der Mehrzahl der Befragten als typisch sozial kompetent bzw. typisch für sozial inkompetentes Verhalten angesehen werden und damit stellvertretend für eine bestimmte Verhaltenstendenz stehen können. Die erfassten prototypischen Situationen stellten die Grundlage für die weiteren Arbeiten dar.

Die Abschriften der Interviews wurden anschließend von zwei unabhängigen Einschätzern einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Das Interviewmaterial wurde kategorisiert und dient als Grundlage für die Erarbeitung von Situations-Verhaltens-Kombinationen. Darauf aufbauend erfolgt die Definition von Verhaltensweisen und Verhaltensanweisungen, welche im Rahmen von Assessment-Center-Übungen zur Anwendung kommen. Diese Übungen stellen in Verbindung mit Fallstudien und Rollenspielen Instrumente zur Personalauswahl sowie zur Personalentwicklung dar.

1.2 Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen und Service für Mitgliedsfirmen

1.2.1 Vortragsveranstaltungen

Zur Vertiefung der Kontakte zwischen Wirtschaftspraxis und Wissenschaft führte das BF/M-Bayreuth im Jahr 2001 zahlreiche Vortragsveranstaltungen durch.

1.2.1.1 Vortragsreihe „Electronic Business“

Die Vortragsreihe wurde unter der Leitung von Prof. Dr. Armin Heinzl mit folgenden Vorträgen fortgesetzt:

Thema: **Produktmarketing im Internet**
Referent: Jürgen Rösger, CompuServe Deutschland
Termin: 18. Januar 2001

Thema: **Aufbau und Funktionsweise von virtuellen Gemeinschaften**
Referent: Holger Assmann, 100worlds, Nürnberg
Termin: 1. Februar 2001

1.2.1.2 Vorträge externer Referenten

Thema: **Die Bedeutung von Netzwerken für den Gründungserfolg**
Referent: Prof. Dr. Jochen Weihe, Technische Universität Chemnitz
Termin: 18. Januar 2001

Thema: **Visualisierung und Optimierung von Geschäftsprozessen**
Referent: Stefan Hessenbruch, Micrografx (Deutschland) GmbH
Termin: 23. Februar 2001

Thema: **Strategic Directions and Trends in the Sourcing of Information Technology**
Referent: Prof. Rudolph Hirschheim, Ph. D., University of Houston, Texas, USA
Termin: 12. Juni 2001

Thema: **Markteintritt und Marktbearbeitung in Südostasien: Interkulturelle Herausforderung für den Mittelstand**
Referent: Dr. Hartmut H. Kunstmann, Intertext Holding GmbH, Erlangen
Termin: 20. Juni 2001

Thema: **Erfolgsgeheimnis Führungskultur – Bilanz eines Unternehmers**
Referent: Prof. Dr. h. c. Reinhold Würth, Würth-Gruppe, Künzelsau
Termin: 24. Juli 2001

Thema: **Voraussetzungen funktionierender Ratingkulturen: Ein internationaler Vergleich**
Referent: Joachim Bartels, ehem. Senior Vice President Dun & Bradstreet (Anteilseigner der Ratingagentur Moody's Investors Service), USA
Termin: 17. Oktober 2001

Thema: **Die Novellierung des Betriebsrentengesetzes und seine Auswirkungen für jedes Unternehmen**
Referent: Dr. Gerald Neumann, Gerling-Konzern, Nürnberg
Termin: 15. November 2001

1.2.1.3 Vorträge durch Vorstand und Mitarbeiter des BF/M

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

- **Führungsinformationssystem für bayerische Universitätsklinika – Stand und Entwicklungsperspektiven**
(Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Zwischenbericht vor dem Lenkungsausschuss im Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, München, 20. März 2001)
- **Bewertung und Auswahl von Dienstleistungslieferanten**
(Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Abschlusspräsentation zum gleichnamigen Diplomarbeitprojekt bei der BAT, Bayreuth, 26. März 2001)
- **Chinesische Privatunternehmer: Ein neuer Partner für deutsche Unternehmen**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der FORAREA-Tagung: „Erfolgreich auf asiatischen Märkten“, München, 25. April 2001)
- **Die Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument im Krankenhaus**
(Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Vortrag im Rahmen der Mitgliederversammlung des Zweckverbandes der Krankenhäuser Südwestfalen, Schwerte, 21. Juni 2001)
- **Simultanplanung in der Betriebswirtschaftslehre – Illusion oder Realität?**
(Prof. Dr. A. Heinzl, Tag der offenen Tür/Tag der Forschung, Universität Bayreuth, 29. Juni 2001)
- **Chancen und Risiken der Unternehmensgründung**
(Prof. Dr. J. Schlüchtermann, 1. Bayreuther Patent- und Gründertag, Universität Bayreuth, 29. Juni 2001)
- **Business Reengineering**
(Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Seminar für Tschechische Führungskräfte an der ebs Prag, 8. - 9. September 2001)
- **Expatriation and Repatriation in German MNCs**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, CAHRS Fall International Sponsor Meeting, Berlin, 19. – 21. September 2001)
- **Grundprobleme des Finanzmanagements mittelständischer Unternehmen**
(Prof. Dr. P. R. Wossidlo, Akademie für Führungskräfte, Bad Harzburg, 15. – 17. Oktober 2001)

- **Human Resources and Cultural Issues in Mergers & Acquisitions: A case study of the DaimlerChrysler Merger**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der Konferenz "Managing culture and Human Resources in Mergers & Acquisitions, Thurnau, 19. – 21. Oktober 2001)
- **Zur aktuellen Lage der Mittelstandsfinanzierung in Deutschland – Der Einfluss von Basel II auf die Finanzierung mittelständischer Unternehmen“**
(Prof. Dr. Dr. h. c. P. R. Wossidlo, Abschiedsvorlesung anlässlich der Emeritierungsfeier, Universität Bayreuth, 26. Oktober 2001)
- **Vertrauensgenese in deutsch-mexikanischen Geschäftsbeziehungen**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der Tagung „Die interkulturellen Herausforderungen der deutsch-mexikanischen Wirtschaftsbeziehungen, München, 29. November 2001)
- **Internationale Kooperationen kleiner und mittelständischer Betriebe**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der Arbeitskonferenz: „Vertrauen in interkulturellen Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein Vergleich zwischen Mexiko und Japan“, Berlin 20./21. Dezember 2001)

1.2.2 Seminare und Workshops

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

Thema: **Kick-off Workshop**

Moderation: Prof. Schlüchtermann, Dipl.-Kfr. Maria Pointner, Dipl.-Kfm. Rainer Wolf

Termin: 26. September 2001, Pegnitz

Thema: **Workshop**

Moderation: Prof. Schlüchtermann, Dipl.-Kfr. Maria Pointner, Dr. Rainer Sibbel, Dipl.-Kfm. Rainer Wolf

Termin: 25. Oktober 2001, Pegnitz

Thema: **Workshop**

Moderation: Prof. Schlüchtermann, Dipl.-Kfr. Maria Pointner, Dr. Rainer Sibbel, Dipl.-Kfm. Rainer Wolf

Termin: 22. November, Pegnitz

Thema: **Abschluss-Meeting Konzeptionsphase**

Moderation: Prof. Schlüchtermann, Dipl.-Kfr. Maria Pointner, Dr. Rainer Sibbel, Dipl.-Kfm. Rainer Wolf

Termin: 6. Dezember 2001, Pegnitz

1.2.3 Kontaktseminare

Im Jahr 2001 wurden unter der Leitung von Prof. Wossidlo erneut ein- bis zweitägige Seminare in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Banken der Region durchgeführt. Ein wesentliches Ziel dieser Seminare für Studenten der Speziellen Betriebswirtschaftslehre „Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre“ im Hauptstudium war dabei die Begegnung von Studenten und Wirtschaft. Die Veranstaltungen fanden an den folgenden Terminen mit den angegebenen Partnern statt:

22. Juni 2001	IREKS GmbH, Kulmbach
6./7. Juli 2001	Sparkasse Kronach-Ludwigsstadt, Kronach

1.2.4 Masters-Börse

Am 21. November 2001 hat die 13. Masters-Börse der Universität Bayreuth stattgefunden. Zum dritten Mal wurde sie in Zusammenarbeit des Praktikantenservices und des BF/M-Bayreuth mit der Studenteninitiative MARKET TEAM e. V. präsentiert. Dieses Jahr konnten neue Anregungen und Wünsche umgesetzt werden, um die Veranstaltung noch interessanter und internationaler zu gestalten.

Mehr als zwei Dutzend Unternehmen aus einem breiten Spektrum von attraktiven Branchen waren auf dem Campus vertreten. Sowohl Mittelständler aus der Region (Baur-Versand, Grammer, Lamilux, Witt-Weiden ...) als auch internationale Großunternehmen (Bosch, HypoVereinsbank, KPMG, Otto Versand ...) boten Praktikums- und Diplomarbeitsmöglichkeiten an. An den Unternehmensständen konnten sich die Studenten aller Fachrichtungen informieren oder individuelle Absprachen über eine mögliche Zusammenarbeit mit den Firmen treffen.

Durch ein Masters-Praktikum können die Studenten vorhandenes Wissen aus dem Studium an anspruchsvollen Aufgabenstellungen erproben. Die aufgebauten Kontakte zu Führungskräften der Praxis können dazu genutzt werden, Ratschläge und Hilfestellungen für den eigenen Werdegang sowie Anregungen für wissenschaftliche Arbeiten zu erhalten. Jeder Student bekam vor der Veranstaltung eine von dem Praktikantenservice und MARKET TEAM e. V. angefertigte Broschüre, in der die Projekte und Vorhaben der Unternehmen aufgeführt waren. Dadurch konnten sich die Studenten besser auf die Masters-Börse vorbereiten.

Ebenfalls hofften die Unternehmen auf fruchtbare Kontakte und eine Verstärkung ihres Bekanntheitsgrades, insbesondere als attraktiver Arbeitgeber. Ihnen wurden die Studentenprofile zur Verfügung gestellt, so dass sie sich bereits Gedanken über die für sie besonders interessanten Bewerber machen konnten.

Durch die Masters-Börse lernen die Unternehmen leistungsbereite und qualifizierte Nachwuchskräfte kennen. Die Kontakte zur Universität, zur Bibliothek oder zu den Lehrstühlen werden aufgebaut und der Theorie-Praxis-Austausch gefördert. Das

BF/M-Bayreuth - als Partner des Mittelstands und Mitveranstalter der Masters-Börse - konnte auch seinem Ziel näher kommen, den Unternehmen betriebswirtschaftliche Forschungs- und Transfermöglichkeiten zu erschließen.

Über die Ergebnisse und Erfahrungen nach der Masters-Börse wurde sehr positiv berichtet. Einige Vorschläge werden auch im kommenden Jahr umgesetzt.

1.2.5 Besondere Serviceleistungen für Mitglieder

Im Berichtsjahr 2001 wurden vielfache Anfragen an das BF/M-Bayreuth um Hilfe bei der Beschaffung von Literatur zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen gestellt. Die Anfragen kamen gleichermaßen von Mitgliedern, wie auch von regionalen und über-regionalen Institutionen. Alle Anfragen wurden unmittelbar beantwortet. Zu den Themen zählten die Erstellung von Businessplänen, Arbeitszeitmanagement und Fragen zur Finanzierung, Mitarbeiterbefragung und Betriebsrat, Prozesscontrolling usw.

Auf Anfrage wird das BF/M-Bayreuth auch in Form von Projekten für die Unternehmen tätig. Häufig lassen sich konkrete Problemstellungen auch in Form von Seminararbeiten und Diplomarbeiten von Studenten der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät bearbeiten, wobei Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter des Instituts als Betreuer fungieren. Einige der in 2001 bearbeiteten bzw. begonnenen Projekte bzw. Themen waren:

- Kapazitätsbelastungsprofile zur Koordination der Auftragsabwicklung am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens der Metallindustrie
- Auswirkungen der neuen Baseler Eigenkapitalverordnung auf die Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen
- Rating für den Mittelstand in Deutschland
- Fertigungssteuerung in einem mittelständischen Unternehmen der Textilindustrie
- Komplexitätsmanagement für einen mittelständischen Möbelhersteller
- Interkulturelle Kompetenz in deutsch-arabischen Joint Ventures
- Finanzierungsstrategien mittelständischer Unternehmen im Internationalisierungsprozess – eine empirische Analyse

1.2.6 Ordentliche Jahresmitgliederversammlung

Die ordentliche Jahresmitgliederversammlung des BF/M-Bayreuth fand am **24. Juli 2001** in der Universität Bayreuth statt.

Prof. Schlächtermann begrüßte als Präsident die Anwesenden und informierte über die laufenden Forschungsprojekte und Aktivitäten des Instituts im abgelaufenen Jahr.

Nach der Vorstellung der Jahresrechnung 2000 konnte der Vorsitzende des Kuratoriums, Heinz Greiffenberger, die einstimmige Annahme durch die anwesenden Mitglieder feststellen. Der bestellte Rechnungsprüfer attestierte die Ordnungsmäßigkeit der Jahresrechnung sowie die zweckentsprechende und sparsame Mittelverwendung. Vorstand und Kuratorium wurden ohne Gegenstimme entlastet.

Den Festvortrag hielt **Prof. Dr. h. c. Reinhold Würth**, Vorsitzender des Beirats der Würth-Gruppe, Künzelsau, zum Thema „**Erfolgsgeheimnis Führungskultur – Bilanz eines Unternehmers**“. In seinem Vortrag berichtete der laut Frankfurter Allgemeinen Zeitung als „Aufsteiger des Jahrzehnts“ bezeichnete Reinhold Würth über seine Vision vom modernen Unternehmertum.

Herr Würth übernahm den elterlichen Betrieb in den 50-er Jahren und baute ihn innerhalb von 40 Jahren zum Weltmarktführer im Segment der Befestigungs- und Montagetechnik auf, ehe er sich 1994 aus der aktiven Geschäftsführung zurückzog. Unter der Dachmarke „Würth“ versammelt sich ein Sortiment von über 50.000 verschiedenen Schrauben, Muttern, Dübeln, Beschlägen und Werkzeugen. In 200 selbstständigen und in 72 Ländern tätigen Gesellschaften beschäftigt die Würth-Gruppe über 29.000 Mitarbeiter.

Prof. Würth gab 1996 die operationale Geschäftsführung ab und bezog den Vorsitz im Unternehmensbeirat der Würth-Gruppe. Neben seinen kulturellen Aktivitäten übernahm er 1999 den Lehrstuhl für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe.

Herr Würth betonte, dass er seine Leitlinie - nach der bei einem derart raschen Wachstum auch ein Gewinn erzielt werden müsse - nicht verlassen habe. Er fühle sich dabei den alten kaufmännischen Grundsätzen verpflichtet. Die Entwicklung am Neuen Markt, wo viele Unternehmen diesen Grundsatz außer Acht gelassen hätten, sind ihm Mahnung und Bestätigung zugleich.

Wettbewerbsvorteile lassen sich nach Würth jedoch im wesentlichen nur noch auf der Ebene der Führungskultur erzielen. Als Beispiel nannte er Fluglinien, deren Maschinen im wesentlichen von den gleichen Anbietern stammten. Über die Wahl der Fluglinie entscheide der Kunde heute nach dem besseren Dienstleistungsangebot. Eine kompetente Kundenorientierung erfordere jedoch ein entsprechendes Umfeld. Dem Mitarbeiter wird dabei insbesondere vermittelt, dass er letztlich beim Kunden angestellt sei. Die Berechenbarkeit des Handelns fördert die Transparenz für Kunden und Mitarbeiter. So könne beispielsweise bereits am Fahrzeug des Außendienstmitarbeiters dessen Erfolg abgelesen werden: Je größer der Wagen desto erfolgreicher ist der Fahrer.

Abschließend wandte er sich mit dem Rat an die angehenden Kaufleute. Bei allem Erfolg in seiner Unternehmenslaufbahn war er sich stets der Gefahr der Korruption bewusst. Aus großem Erfolg könne ein ungesundes Machtstreben entstehen,

das in Arroganz münde. Wichtig sei insofern, jederzeit den Weg der Bescheidenheit zu wählen, ohne jedoch die eigenen Ziele aus den Augen zu verlieren.

Auf seine Rolle als Wandler zwischen den praktischen unternehmerischen Welten und der Hochschule angesprochen, verwies er auf das Sprichwort „Wissen ist Macht“. Nach seiner Meinung genüge Wissen alleine nicht. Es ist vielmehr notwendig, das Gelernte auch anzuwenden – oder wie Prof. Würth sich ausdrückte: „Wissen ist Schlaf - Realisieren ist Macht“.

Nach dem Vortrag trafen sich Kuratoren, Mitglieder und Gäste beim Stehempfang und ließen die Veranstaltung in entspannter Atmosphäre ausklingen.

1.3 Veröffentlichungen

Auch im Jahr 2001 traten Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter des BF/M-Bayreuth mit Publikationen an die Öffentlichkeit:

- *Böhler, H.:*
Erfolgspotentiale und Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen - Zugleich eine Hommage an kleine und mittlere oberfränkische Unternehmen, in: Böhler, H./Sigloch, J. (Hrsg.): Unternehmensführung und empirische Forschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Peter Rütger Wossidlo, Bayreuth 2001, S. 289 - 312
- *Brehm, L./Heinzl, A./Markus, M. L.:*
Tailoring ERP Systems: A Spectrum of Choices and their Implications, in: Nuna-maker, J.: Sprague, R. (eds.): Proceedings of the 34th Hawai'i International Conference of System Science, (HICSS), Maui, Hawaii 2001
- *Brehm, L./Dibbern, J.:*
Analyse der ERP-Outsourcingentscheidung im Spannungsfeld von technologischem und unternehmensbezogenem Wissen, in: Buhl, Information Age Economy - 5. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2001, Buhl, H. U., Huther, A., Reitwiesner, B. (eds.), Heidelberg 2001, pp. 713 - 728.
- *Dibbern, J./Heinzl, A.:*
Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand: Test eines multi-theoretischen Kausalmodells, in: Wirtschaftsinformatik, Vol. 43, No. 4/2001, S. 223 - 234.
- *Dibbern, J./Güttler, W./Heinzl, A.:*
Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Heft 6/2001, S. 675 - 699.

- *Grosche, T./Heinzl, A./Rothlauf, F.:*
A conceptual approach for simultaneous flight schedule construction with genetic algorithms, in: Tijink, H./ Smith, R.: Second European Workshop on Evolutionary Computation in Aerospace (Evoflight), Como, Italien, 18. – 20. April 2001, als “award winning paper” ausgezeichnet.
- *Heinzl, A.:*
Zum Aktivitätsniveau empirischer Forschung in der Wirtschaftsinformatik – Erklärungsansatz und Handlungsoptionen, in: Böhler, H./Sigloch, J. (Hrsg.): Unternehmensführung und empirische Forschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Peter Rütger Wossidlo, Bayreuth 2001, S. 127 – 160
- *Lehner, F./Bodendorf, F./Heinzl, A.:*
Teleteaching in der Wirtschaftsinformatik – Erfahrungen aus einem Teleseminar der Universitäten Erlangen-Nürnberg, Regensburg und Bayreuth, in: Informationstechnik und Technische Informatik (it + ti), Heft 4/2001, S. 184 – 193
- *Paulussen, T. O./Rothlauf, F./Heinzl, A.:*
Konzeption eines Koordinationsmechanismus zur dezentralen Ablaufplanung in medizinischen Behandlungspfaden (MedPaCo), in: Buhl, H. U./Huther, A./Reitwiesner, B. (Hrsg.): 5. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2001, Heidelberg 2001, S. 867 – 880
- *Rothlauf, F./Goldberg, D. E./Heinzl, A.:*
On the Debate concerning Evolutionary Search Using Prüfer Numbers, in: Rothlauf, F. (Hrsg.): Representations and Operators for Network Problems (ROPNET 2001), Proceedings, San Francisco, CA 2001, S. 262 – 267
- *Kühlmann, T. M.:*
Fallstudien im Interkulturellen Training: Das Beispiel deutsch-tschechischer Wirtschaftskooperation, in: R. -D. Reineke & C. Fussinger (Hrsg.). Interkulturelles Management. Konzeption - Beratung - Training. Wiesbaden 2001
- *Kühlmann, T. M.:*
Mitarbeiterführung im Mittelstand, in: Böhler, H./Sigloch, J. (Hrsg.): Unternehmensführung und empirische Forschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Peter Rütger Wossidlo, Bayreuth 2001, S. 233 - 258
- *Schlüchtermann, J./Schilling, V.:*
Finanzierungsbedürfnisse und Finanzierungsverhalten kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Böhler, H./Sigloch, J. (Hrsg.): Unternehmensführung und empirische Forschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Peter Rütger Wossidlo, Bayreuth 2001, S. 389 – 413

- *Schlüchtermann, J./Sibbel, R./Prill, M.*
Performance Measurement und Balanced Scorecard im Krankenhaus, in: Klingebiel, N. (Hrsg.): Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001, S. 299 - 315
- *Wossidlo, P. R.:*
Der Unternehmer als öffentliche Person, in: Hamel, W./Gemünden, H. G. (Hrsg.): Außergewöhnliche Entscheidungen, Festschrift für Jürgen Hauschildt, München 2001

1.4 Stiftung „Internationale Unternehmensführung“

Im Sommersemester 2001 gelang es der Universität Bayreuth den in der Wirtschaftsinformatik renommierten amerikanischen Professor **Rudy Hirschheim** von der University of Houston, Texas, für die Ludwig-Erhard-Stiftungsprofessur zu gewinnen. Die Professur wird jedes Jahr von der „Stiftung Internationale Unternehmensführung“, die aus der oberfränkischen Wirtschaft hervorgegangen ist, vergeben. Professor Hirschheim ist nunmehr der fünfte Wissenschaftler dem diese Ehre zu Teil wurde. Am 12. Juni 2001 wurde ihm in einer feierlichen Veranstaltung, an der auch zahlreiche Vertreter aus der Praxis sowie je ein regionaler Rundfunk- und Fernsehsender zugegen waren, nach einer einleitenden Rede des Präsidenten der Universität, Herrn Professor Ruppert, die Urkunde vom Vorsitzenden des Stiftungsrates, Herrn Greiffenberger, verliehen. Die Laudatio, die zu Ehren des Gastes in englischer Sprache gehalten wurde, übernahm Professor Heinzl. Anschließend sprach Professor Hirschheim in seinem Festvortrag zu dem Thema „Strategic Directions and Trends in the Sourcing of Information Technology“.

Lehraktivitäten an der Universität Bayreuth

Professor Hirschheim dozierte zwischen dem 4. Juni 2001 und dem 31. Juli 2001 an der Universität Bayreuth und wurde vom Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik von Professor Heinzl und seinem Mitarbeiter Jens Dibbern betreut und in die Lehre integriert.

Professor Hirschheim hielt englischsprachige Vorlesungen und Übungen in einem Umfang von 4 Semesterwochenstunden zum Thema "Management der Informationsverarbeitung". Des Weiteren betreute er ein Seminar mit dem Thema "Information Systems Outsourcing in the Age of the New Economy: Contemporary Issues and Future Directions".

Die Art und Weise, wie Professor Hirschheim seine Vorlesungen abhielt, wurde von den Studenten mit Begeisterung aufgenommen. Professor Hirschheim suchte stets die direkte Interaktion und Diskussion mit den Studenten. Anfängliche Hemmschwellen von Seiten der Studenten, die nicht zuletzt auf die sprachliche Umstellung

zurückzuführen waren, wurden von Rudy Hirschheim durch seine unkomplizierte und offene Art sofort abgebaut. Insbesondere die Fallstudienbearbeitung, die am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik bereits seit zwei Jahren in englischer Sprache angeboten wird und wertvolle Einblicke in die betriebliche Praxis eröffnet, stellt für die meisten Studenten eine willkommene Abwechslung zu den ansonsten eher theoretisch angelegten Vorlesungen dar. Besonders beeindruckt zeigte sich Professor Hirschheim von der Qualität der Bayreuther Studenten. Nicht nur ihre Ausdrucksfähigkeit in der englischen Sprache, die der sehr stark multikulturell geprägten Studentenschaft in Houston in nichts nachsteht, sondern auch die Akribie, mit der die Studenten ihre Fallstudien vorbereiteten und präsentierten sowie ihre Fähigkeiten der theoretischen Reflexion beeindruckten Professor Hirschheim. Seine positiven Eindrücke wurden durch die Teilnahme am Seminar noch verstärkt. Offenbar sind derartige – zum Teil wissenschaftliche – Ausarbeitungen in den USA allenfalls auf MBA-Level in den Lehrplan integriert. Als Fazit seiner Lehrtätigkeit bleibt festzustellen, dass sich deutsche Studenten offensichtlich nicht vor ihren amerikanischen Kollegen verstecken müssen, gleichwohl zu berücksichtigen bleibt, dass die Studenten in den USA oftmals wesentlich jünger sind und somit das Anspruchsniveau automatisch niedriger anzusetzen ist.

Wissenschaftliche Austauschaktivitäten außerhalb des Lehrbetriebs

Veranstaltungen außerhalb des Lehrbetriebs der Universität Bayreuth umfassten ein Seminar zur qualitativen empirischen Forschung in der Wirtschaftsinformatik an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main sowie eine internationale Konferenz auf Schloss Thurnau. Die 2nd International Conference on Outsourcing of Information Services (ICOIS 2001) vom 22. - 23. Juni wurde von sechs Sponsoren aus Deutschland und der Schweiz unterstützt. Der Tagungsband mit den Beiträgen der insgesamt 33 renommierten Wissenschaftler aus 7 verschiedenen Ländern erschien im März 2002 in der Wissenschaftsreihe des Springer-Verlages unter dem Titel "Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Directions".

Finanzierung

Der Aufenthalt von Professor Hirschheim wurde zu annähernd gleichen Teilen durch die Stiftung Internationale Unternehmungsführung Bayreuth sowie Geldern des DAAD und Sponsorenbeiträgen der auf Schloss Thurnau abgehaltenen internationalen Konferenz finanziert. Die Erschließung zusätzlicher Geldquellen - sei es durch Sponsoren oder andere Einrichtungen - gestaltet sich zwar sehr aufwendig, ist aber in Anbetracht der in den USA üblichen Professorengehälter unerlässlich. Allerdings sollte in Zukunft diesbezüglich eine weniger aufwendige Lösung angestrebt werden. Eine Erhöhung des Stiftungskapitals wäre sicherlich die zukunftssichernde Lösung, um die Gewinnung von Spitzenkräften aus dem Ausland dauerhaft zu ermöglichen.

Fazit

Insgesamt haben sowohl Professor Hirschheim selbst als auch alle diejenigen, die ihn während seines Aufenthalts kennen lernten oder mit ihm zusammenarbeiteten ein überaus positives Fazit seines Aufenthaltes gezogen. Dies bekräftigt sich nicht zuletzt darin, dass Professor Hirschheim den Wunsch äußerte, einen erneuten, ähnlichen Besuch an der Universität Bayreuth durchzuführen. Auch die kulinarischen und landschaftlichen Reize des Frankenlandes haben Professor Hirschheim dazu bewogen, auch in diesem Sommer der Universität Bayreuth einen Besuch abzustatten. Leider wurde die Gesundheit von Rudy Hirschheim auf einem kürzlichen Flug von Australien nach USA in Mitleidenschaft gezogen. Wir wünschen ihm die allerbeste Genesung und hoffen, ihn dennoch – wie geplant – im Juni in Bayreuth begrüßen zu dürfen.

1.5 Businessplan-Wettbewerb 2000/2001

Zum vierten Mal wurde im WS 2001/2002 der Businessplan-Wettbewerb Nordbayern durchgeführt. Das BF/M-Bayreuth trat wiederum als Koordinator für den Bereich der Universität Bayreuth in Erscheinung. Ziel des Wettbewerbs ist die Förderung junger innovativer Unternehmen. Hierbei soll besonders Studenten und Hochschulangehörigen technischer und naturwissenschaftlicher Fakultäten Unterstützung und Motivation zur erfolgreichen Unternehmensgründung gegeben werden. In drei Wettbewerbsphasen haben die Teilnehmer die Chance, in risikoloser Umgebung eine Geschäftsidee zum gründungsreifen Konzept weiter zu entwickeln.

Neben den überregionalen Veranstaltungen in Nürnberg und Erlangen, zu denen von Bayreuth aus ein Shuttle-Service eingerichtet wurde, sind in Bayreuth im abgelaufenen Jahr 2001 zahlreiche Veranstaltungen durchgeführt worden.

Die gut besuchte **Auftaktveranstaltung** zum Businessplan-Wettbewerb 2001/2002 fand am **22. Oktober 2001** statt.

So fand im Rahmen des BPW am **18. Januar 2001** ein Vortrag von Prof. Dr. Jochen Weihe zum Thema „**Die Bedeutung von Netzwerken für den Gründungserfolg**“ statt.

Unter der Leitung von Prof. Schlüchtermann wurde am **25. Januar 2001** das Seminar „**Businessplan-Wettbewerb 2001**“ durchgeführt, bei dem den Studenten Gelegenheit zur Konzeptionierung und Vorstellung eines Businessplans gegeben wurde.

Am **21. Februar 2001** fand der **Crashkurs 2: Markt + Marketing** statt. Am **8. Mai 2001** schloss sich **Crashkurs 3: Finanzierung + Finanzplanung** die Veranstaltungsreihe für den Businessplan-Wettbewerb 2000/2001 ab.

1.6 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Verbänden

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

Das Projekt „Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor“ wird in Kooperation mit folgenden Institutionen durchgeführt:

- **B-PLAN** - Büro für sozialwissenschaftliche Analysen und Planungen, Eschweiler
- **PBW** - Provinciale Bestuurscommissie Welzijnsplanning Limburg, Maastricht
- **BeRLE** Research - Büro für sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung, Aachen
- **HEADLINE** - Agentur für Print- und Neue Medien, Aachen

Das BF/M übernahm dabei die Projektleitung, Koordination und Administration.

Die **Industrie- und Handelskammer für Oberfranken** hat das BF/M-Bayreuth als eine unabhängige Institution beauftragt, eine **Imagebefragung** durchzuführen. Da die Kammer ihren Mitgliedern den bestmöglichen Service bieten will, sollte überprüft werden, welche Erwartungen die Unternehmen an die Kammer haben, mit welchen Leistungen die Unternehmen zufrieden sind, ob Defizite bestehen und in welchen Bereichen Verbesserungen von Seiten der Kammer vorgenommen werden sollen. Die Befragung wurde im Mai 2001 im Rahmen des IHK-Hauptausschusses erfolgreich präsentiert.

Die **Industrie- und Handelskammer für Oberfranken** hat das BF/M-Bayreuth als eine unabhängige Institution beauftragt, eine **Mitarbeiterbefragung** durchzuführen. Mit dieser Mitarbeiterbefragung setzt die IHK einen Prozess in Gang, der Probleme (Unstimmigkeiten) aufdecken und dafür sorgen soll, positive Veränderungen zu erreichen. Die Durchführung dieser Befragung erfolgte im Zeitraum von Juni bis September 2001.

Die **Sparkasse Bayreuth** beauftragte das BF/M-Bayreuth neben dem Sparkassenverband Bayern am 21. September 2001 als Projektpartner für das Projekt „**Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth**“. Das Projekt wurde in ein vierstufiges Vorgehen, welches die Phasen Konzeption, Implementierung, Arbeitsphase und Evaluation enthält, untergliedert. Die Laufzeit dieses Projekts beträgt 18 Monate.

Das BF/M-Bayreuth führt seit dem 1. November 2001 zusammen mit dem **Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern GmbH** und dessen Standorten in Bayreuth, Fürth sowie Würzburg das Projekt „**Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke**“ durch. Das Projekt, das vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie in Form einer Zuschussfinanzierung gefördert wird, hat eine Projektlaufzeit von zwei Jahren.

1.7 Kontakte mit ausländischen Gastwissenschaftlern/Hochschulen

◆ ICOIS 2001: 2nd International Conference on Outsourcing of Information Services

Internationale Tagung zur Informationsverarbeitung, Thurnau, 22./23. Juni 2001 (Prof. Dr. A. Heinzl in Kooperation mit Prof. Rudolph Hirschheim, Ph. D., University of Houston, Texas, USA)

◆ Zusammenarbeit mit folgenden internationalen Experten:

- Prof. Dr. Agota Borgulya, University of Pécs
- Prof. Dr. Luis Rodolfo Morán Quiroz, Universidad de Guadalajara
- Prof. Dr. Marc Mendenhall, University of Tennessee
- Prof. Dr. Peter Dowling, University of Tasmania
- Prof. Dr. Barry Gerhart, University of Wisconsin
- Dr. Giselher Foeth, Camexa, Deutsch-mexikanische Industrie- und Handelskammer
- General Dir. Lic. Luis Gerardo Aquilera Ude, Coparmex, Centro Empresarial de Jalisco, S. P.
- Prof. Shuichi Manchu, Ôsaka Sangyô Universität

(Prof. Dr. T. M. Kühlmann)

1.8 Emeritierung von Prof. Dr. Dr. h. c. P. R. Wossidlo

Im Rahmen eines vom BF/M-Bayreuth mitorganisierten Festakts hielt Prof. Dr. Dr. h. c. Peter Rütger Wossidlo am 26. Oktober 2001 seine Abschiedsvorlesung. Prof. Wossidlo war einer der Gründungsväter der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und hob im Jahre 1979 gemeinsam mit namhaften Vertretern der oberfränkischen Wirtschaft das BF/M aus der Taufe.

Anlässlich des Festakts zur Emeritierung von Prof. Wossidlo versammelten sich über 300 Gäste und eine große Zahl an Studenten im Audimax der Universität Bayreuth, um den im Juli 65 Jahre alt gewordenen Jubilar in einem würdigen Rahmen zu verabschieden. Den musikalischen Hintergrund bereitete ein Streichquartett des Hochschulorchesters der Universität Bayreuth.

Zur Begrüßung sprach der Prodekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Prof. Dr. Dr. h. c. Harro Otto, und erinnerte an die überragende Leistung von Prof. Wossidlo bei der Initiierung des weit über die oberfränkischen Grenzen hinaus bekannten Bayreuther Studienkonzepts der wirtschaftswissenschaftlichen Zusatzausbildung für Juristen.

In seiner nachfolgenden Ansprache zeigte der Präsident der Universität Bayreuth, Prof. Dr. Dr. h. c. Helmut Ruppert, die Verdienste auf, die sich der Jubilar erworben habe. Seiner Initiative und Tatkraft sei es u. a. zu verdanken, dass der Studiengang der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth mit seiner mittelständisch

ausgerichteten Lehre ein unverwechselbares Profil erhalten habe. Dies werde, so Prof. Ruppert, bundesweit von der Wirtschaft anerkannt und geschätzt.

Für das BF/M sprach der Kuratoriumsvorsitzende, Heinz Greiffenberger. Er betonte die überragende Rolle von Peter Rütger Wossidlo als „spiritus rector“ des Forschungsinstituts. Gemeinsam mit den übrigen Gründungsvätern habe Wossidlo die Notwendigkeit der Schaffung einer Schnittstelle erkannt, die es dem Mittelstand möglich mache, auf betriebswirtschaftliche Erkenntnisse von Forschung und Wissenschaft unkompliziert zuzugreifen.

Der Höhepunkt der Veranstaltung war die von Prof. Wossidlo gehaltene Abschiedsvorlesung zum Thema „Zur aktuellen Lage der Mittelstandsfinanzierung in Deutschland“. Hierbei bezog der Festredner Stellung zu der durch die vom 2. Konsultationspapier zur „Neuen Basler Eigenkapital-Vereinbarung für Banken“ entstandene Diskussion zur Veränderung der Kreditlandschaft für mittelständische Unternehmen. In einer gewohnt erschöpfend und wohlstrukturierten Darstellung zeigte er alle Wirkungsaspekte sowohl für den Mittelstand als auch für die Banken auf, wobei er betonte, dass der Ansatz des „Basler Ausschusses für Bankenaufsicht“ seine Gestaltungsvorschläge primär auf die Arbeitsbedingungen der Banken bezogen habe. Letztendlich entstünden durch eine bonitätsbezogene Eigenkapital-Hinterlegung bei den Banken variierende Kreditkosten, die für den Mittelstand zu einer Konditionenspreizung führen würden. Eine vollständige Abschätzung der ab dem Jahre 2005 durch die nationalen Parlamente zu ratifizierenden Bestimmungen ließe sich jedoch erst einige Jahre nach deren Inkrafttreten wissenschaftlich fundiert beurteilen.

Die Verabschiedung der Kollegen übernahm Prof. Dr. Jochen Sigloch. Er dankte Prof. Wossidlo für die nicht immer einfache, aber stets konstruktive Zusammenarbeit, die ihm unter den Kollegen Achtung und Anerkennung eingetragen hätte. Deshalb hätten sich seine Kollegen entschlossen, eine Festschrift zu gestalten, in der Weggefährten, Kollegen und Freunde mit fachlichen Beiträgen im Umfeld der wissenschaftlichen Arbeitsschwerpunkt den künftigen „ordinarius emeritus“ zu ehren gedächten. Damit übergab Prof. Sigloch das erste Exemplar der Festschrift an Prof. Wossidlo. Weitere Gratulanten schlossen sich den Worten ihrer Vorredner an und bedankten sich für die vorzügliche Zusammenarbeit.

Zum Abschluss fanden sich alle Gäste, Festredner und der Geehrte im Forum des Audimax zusammen, um bei einem italienischem Buffet die Veranstaltung ausklingen zu lassen.

1.9 Ehrungen

- ◆ Verleihung der „**Ehrenmedaille des Bezirks Oberfranken in Silber**“ an Kuratoriumsmitglied Dr. Karl Gerhard Schmidt (Februar 2001)
- ◆ Verleihung der **Hayek-Medaille** (Friedrich-August-von-Hayek-Gesellschaft) an den Kuratoriumsvorsitzenden Heinz Greiffenberger (Juni 2001)

2 PUBLIZITÄTSBERICHT

2.1 Außendarstellung

Zur Verbreitung der Ziele und Aufgaben des BF/M sowie zur Vertiefung der Kontakte zwischen Praxis und Wissenschaft wurden von den Vorständen und Mitarbeitern des BF/M im Jahr 2000 eine Reihe von Vorträgen vor verschiedenen Gremien gehalten (vgl. Punkt 1.2.1).

2.2 Pressespiegel

In der Presse wurde in folgenden Artikeln im Jahre 2001 über das BF/M-Bayreuth und ihm verbundene Persönlichkeiten berichtet:

16.01.2001	Produktmarketing im Internet (NK)
17.01.2001	Vortrag über Netzwerke (NK)
30.01.2001	Electronic Business (NK)
08.02.2001	Virtuelle Gemeinschaften (NK)
22.02.2001	Optimierung von Geschäftsprozessen (NK)
12.06.2001	Ludwig-Erhard-Stiftungsprofessur (NK)
18.06.2001	Markteintritt und Marktbearbeitung (NK)
10.07.2001	Outsourcing als Thema (NK)
19.07.2001	Erfolg mit Führungskultur (NK)
24.07.2001	Jahresversammlung des BF/M (NK)
26.07.2001	Von Vertrauen und Treue (NK)
17.10.2001	Vortrag über Ratingkulturen (NK)
19.10.2001	Businessplan: Vierte Runde des Wettbewerbs (NK)
26.10.2001	Emeritierungsfeier Prof. Peter Rütger Wossidlo (NK)
Nov. 2001	Abschied von Prof. Dr. P. R. Wossidlo (UBT aktuell)

2.3 BF/M Spiegel

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

3 SITUATIONSBERICHT

3.1 Mitgliederstand

6 Zugängen standen im Berichtsjahr 7 Abgänge sowie 1 Fusion gegenüber. Der Mitgliederstand betrug somit **162** zum 31. Dezember 2001.

3.2 Personal

3.2.1 Vorstand

Der ehrenamtlich tätige Vorstand besteht aus folgenden Mitgliedern:

- Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann (Präsident)
- Prof. Dr. Dr. h. c. Peter R. Wossidlo (Ehrenpräsident)
- Prof. Dr. Heymo Böhler
- Prof. Dr. Armin Heinzl
- Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann

3.2.2 Mitarbeiter

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

	1979		1984		1990		1994		2000		2001	
	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist
Vorstände	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Mitarbeiter	7	1	10	4	10	9	6,5	6,5	4	4,5	4	3,5
Geschäftsführer	-	-	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Sekretärinnen	-	-	1,5	1,5	1,5	1,5	2	1,8	2	1,8	2	1,8

4 JAHRESPLANUNG

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die im ersten Halbjahr 2002 bereits stattgefundenen Vorträge, Seminare und Workshops sowie über die geplanten Veranstaltungen des BF/M-Bayreuth.

Termine	Veranstaltungen
23.01.2002	Thomas Poppensieker, McKinsey & Co, Köln "Investitionssteuerung, Risikomanagement und marktwertorientierte Unternehmensführung am Beispiel der Kreditportfoliosteuerung von Banken"
04.02.2002	Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Universität Bayreuth Businessplan-Seminar, Gästehaus der Universität Bayreuth
10.04.2002	Ralf Golinski, Conject AG "Internetbasierte Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft am Beispiel der Conject Plattform"
02.05.2002	Prof. Dr. Manfred Steiner, Universität Augsburg "Basel II, internes und externes Rating"
15.05.2002	Rainer W. Markgraf, W. Markgraf GmbH & Co KG "Anforderungen an die Informationstechnologien eines KMU des Bauhaupt- und -nebgewerbes aus der Sicht eines Generalunternehmers"
16.05.2002	Dr. Jürgen Rosenschon, Rosenschon & Partner, Bayreuth "Möglichkeiten und Notwendigkeit der Nachfolgeregelung"
20.06.2002	Dr. Utz Brömmekamp, MBB Consult GmbH, Düsseldorf "Sanierungschancen und Handlungsalternativen mittelständischer Unternehmen innerhalb und außerhalb der Insolvenz"
22.06.2002	Benchmarking-Workshop, Bayreuth "Benchmarking: ein Instrument für kleinere Unternehmen und Regionen?"
27.06.2002	Günter Wimmers, Hermes Kreditversicherungs-AG, Hamburg "Insolvenzen und Forderungsausfälle im Mittelstand"
04.07.2002	Matthias Lorenz, Roland Berger & Partner "Private Equity-/Venture Capital-Perspektiven für den deutschen Mittelstand"
10.07.2002	Dr. Karsten Schönberger, bluetrust-baunetzwerke GmbH "Bauleistungen aus einer Hand: Vernetztes Projektmanagement"

<p>11.07.2002</p>	<p>Gemeinschaftsveranstaltung mit dem RKW Bayern "Der Mittelstand im Griff der Finanzmärkte"</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Universität Bayreuth "Shareholder Value und wertorientierte Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen" ➤ Dr. Sonnfried Weber, Bayerische Beteiligungsgesellschaft "Beteiligungskapital als Finanzierungsalternative – die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft" ➤ Roland Jung, Landeszentralbank Freistaat Bayern "Rating/Basel II–Mittelstandskredite unter der Lupe" ➤ RA Dr. Horst S. Werner, Göttingen "Die Eigenkapitalbeschaffung mit einem Private Placement – Voraussetzungen, Volumina und Zugänge zu den Kapitalmärkten und Investoren" ➤ Reinhold Herrmann, Flachglas Wernberg-Köblitz GmbH "Praxisbeitrag: Finanzierung durch Mitarbeiterbeteiligung"
<p>11.09.2002</p>	<p>Uwe Hüttner, RIB Bausoftware GmbH "Von der Ausschreibung bis zur Bauausführung: schneller mit dem B2Bau-Server"</p>
<p>09.10.2002</p>	<p>Marcus Friedmann "Integrierte Projektkoordination kooperierender Unternehmen am Beispiel der Firma Friedmann mit der Plattform Baupilot"</p>
<p>13.11.2002</p>	<p>Klaus Schönherr, Heinze GmbH "Einheitlich aufgebaute Artikeldaten als Voraussetzung für den elektronischen Datenaustausch und eCommerce"</p>
<p>Okt./Nov./Dez.</p>	<p><i>Arbeitskreise</i></p>

Weitere Termine werden frühzeitig bekannt gegeben!