



Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum

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



# JAHRESBERICHT

## 2002

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>ERGEBNISBERICHT</b> .....	<b>3</b>
1.1	Forschungsprojekte .....	3
1.1.1	Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik im Handwerk (VIKOP/BAULOG) .....	3
1.1.2	Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke ..	7
1.1.3	Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth .....	9
1.1.4	Die HWK im Spiegel ihrer Mitglieder .....	14
1.1.5	Intercultural Competence Assessment (INCA).....	15
1.1.6	Interkulturelle Studie des Outsourcing der Informationsverarbeitung in Deutschland und den USA (IKOS) .....	17
1.1.7	Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor ...	18
1.1.8	Soziale Kompetenz als Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen.....	22
1.2	Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen und Service für Mitgliedsfirmen.....	24
1.2.1	Vortragsveranstaltungen .....	24
1.2.1.1	Vortragsreihe „Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen“ .....	24
1.2.1.2	Vortragsreihe „Virtuelle Bauwirtschaft: Chancen für das Handwerk“ .....	24
1.2.1.3	Vorträge externer Referenten .....	25
1.2.1.4	Vorträge durch Vorstand und Mitarbeiter des BF/M.....	25
1.2.2	Herbstoffensive Arbeitskreise .....	27
1.2.3	Seminare und Workshops .....	27
1.2.3.1	Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik im Handwerk“ .....	27
1.2.3.2	Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“ .....	28

1.2.3.3	Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth“ .....	29
1.2.3.4	Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Intercultural Competence Assessment“ .....	29
1.2.3.5	Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor“ .....	29
1.2.4	Kontaktseminare .....	30
1.2.5	Masters-Börse .....	30
1.2.6	Besondere Serviceleistungen für Mitglieder .....	31
1.2.7	Ordentliche Jahresmitgliederversammlung .....	32
1.3	Veröffentlichungen .....	34
1.4	Businessplan-Wettbewerb 2001/2002 .....	36
1.5	Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Verbänden .....	36
1.6	Kontakte mit ausländischen Gastwissenschaftlern/Hochschulen .....	38
1.7	Antrittsvorlesung von Professor Dr. Hartmut H. Kunstmann .....	39
1.8	Ehrungen .....	40
<b>2</b>	<b>PUBLIZITÄTSBERICHT .....</b>	<b>41</b>
2.1	Außendarstellung .....	41
2.2	Pressespiegel .....	41
2.3	BF/M Spiegel .....	42
2.4	VIKOP/BAULOG Newsletter .....	42
<b>3</b>	<b>SITUATIONSBERICHT .....</b>	<b>43</b>
3.1	Mitgliederstand .....	43
3.2	Personal .....	43
3.2.1	Vorstand .....	43
3.2.2	Mitarbeiter .....	43
3.3	Umzug in die Parsifalstraße .....	43
<b>4</b>	<b>JAHRESPLANUNG .....</b>	<b>44</b>

# 1 ERGEBNISBERICHT

## 1.1 Forschungsprojekte

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

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

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

Nach der feierlichen Übergabe des Förderbescheids durch Herrn Staatssekretär Hans Spitzner am 6. Dezember 2001 wurde im Januar 2002 die Arbeit an dem Projekt „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik im Handwerk“ aufgenommen. Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer für Oberfranken und der Kompetenzzentrum Bau Oberfranken GmbH durchgeführt. Mit der Auftaktveranstaltung vom 8. April 2002 (siehe S. 27) wurde die Projektarbeit dann auch nach außen hin sichtbar begonnen und mittlerweile ist das erste Jahr der Projektarbeit vergangen. Dieser Rückblick gibt eine Zusammenfassung über die Aktivitäten des Jahres 2002. Aufbauend auf der aktuellen inhaltlichen Struktur wird der Stand des Projektes dargestellt und abschließend ein Ausblick auf das Jahr 2003 gegeben.

#### Grundkonzeption des Projektes

In VIKOP/BAULOG werden am Beispiel des Bauhandwerks in Oberfranken konkrete Möglichkeiten aufgezeigt und umgesetzt, die die Wettbewerbsfähigkeit dieser Betriebe nachhaltig steigern helfen. Die am Projekt beteiligten Bauhandwerksbetriebe sollen in die Lage versetzt werden, die strukturellen und konjunkturellen Anpassungsreaktionen des Bausektors und die Herausforderungen der anstehenden EU-Osterweiterung besser zu bewältigen.

Das Projekt gliedert sich in drei Module:

- (A) Integrierte Baulegistik und Supply Chain Management
- (B) Virtuelle Kooperationsnetzwerke
- (C) Technologietransfer

In **Modul A** wird die Zusammenarbeit zwischen Generalunternehmen und Bauhandwerksbetrieben behandelt. In **Modul B** wird die Zusammenarbeit von Bauhandwerksbetrieben betrachtet, die ein Bauobjekt gemeinsam planen und errichten. Das Ergebnis der Bautätigkeit wird gegenüber dem Bauträger gemeinsam fakturiert und die Erlöse werden zwischen den Betrieben aufgeteilt. Die in den Modulen A und B entwickelten Konzepte und Informations- und Kommunikationstechnologien werden anschließend in **Modul C** einem systematischen Wissenstransfer zugeführt. Dieser

setzt sich aus einer Dokumentation des erarbeiteten Wissens, der Schaffung von Möglichkeiten zum Wissenserwerb und Angeboten zur Wissensübertragung zusammen.

### **Kommen und Gehen in VIKOP/BAULOG**

Die inhaltliche Ausgestaltung des Projekts VIKOP/BAULOG musste im Verlauf des Jahres 2002 mehrfach aktuellen Entwicklungen angepasst werden. Der Grund hierfür liegt vorrangig in der Insolvenz mehrerer Praxispartner.

Dabei sind an erster Stelle die Firmen Mühl und eLogistic24 zu nennen. Nachdem bereits im April 2002 ein endgültiges Ausscheiden der Mühl AG auf Grund von Insolvenz zu verzeichnen war, ergab sich die gleiche Situation bzgl. eLogistic24 im Juli 2002. Das Ausscheiden dieser beiden Partner hat weitreichende Konsequenzen für die inhaltliche Ausgestaltung des Projekts, da im Modul A die beiden Piloten zum Supply Chain Management und im Modul B der Pilot zum kollaborativen Einkauf ohne die derzeit einzigartigen Lösungen der beiden genannten Firmen in der ursprünglich geplanten Form nicht durchführbar sind. In der Folge werden immer noch große Anstrengungen unternommen, um geeigneten Ersatz zu finden.

Als viel versprechender Nachfolgekandidat wurde zunächst die publicGATE AG aus München akquiriert, die eine Lösung zur webbasierten Abwicklung öffentlicher wie auch privater Ausschreibungen anbot und darüber hinaus auch eine Einkaufslösung für Handwerksbetriebe entwickelt hatte. Die Planungen, zusammen mit publicGATE einen inhaltlich adaptierten Supply Chain Management-Piloten auszugestalten, wurden jedoch hinfällig, als auch dieses Unternehmen Insolvenz anmelden musste.

Als neuer Pilotpartner konnte schließlich ein Telekommunikationsanbieter gewonnen werden, der Interesse an der Konzeptionierung mobiler Anwendungen für Betriebe des Bauhandwerks bekundet hat. Somit ergibt sich hier die Möglichkeit zur Gestaltung eines Piloten mit dem Titel „Mobile Anwendungen im Handwerk“. Inhaltlich weist dieser Pilot deutliche Parallelen zu der ursprünglich geplanten Thematik des Supply Chain Managements auf, da ein wesentlicher Fokus der zu entwickelnden Lösung auf dem Bereich der mobilen Warenwirtschaft liegen wird.

### **Die aktuelle Struktur von VIKOP/BAULOG im Detail**

Bedingt durch die skizzierten Veränderungen hat sich folgende inhaltliche Ausgestaltung der Piloten in **Modul A: „Integrierte Baulogistik und Supply Chain Management“** ergeben:

Pilot 1 trägt den Titel „**Mengenermittlung durch CAD**“. Praxispartner in diesem Piloten sind die Firma Raab aus Ebensfeld und die Firma Graphisoft. Untersucht wird, inwieweit das Baucontrolling durch den Einsatz von dreidimensionalen CAD-Anwendungen unterstützt und vereinfacht werden kann, indem eine CAD-basierte Mengenermittlung durchgeführt wird. Vorbereitend für die Umsetzung des Piloten wurde eine Umfrage unter Architekten, mit denen die Firma Raab zusammenarbeitet, durchge-

führt. Erhoben wurde dabei die CAD-Anwendungsumgebung, wobei sich die Wahl der Firma Graphisoft als geeigneter Technologiepartner bestätigte.

Dem Themenbereich der Baustellenlogistik widmet sich weiterhin Pilot 2. In Zusammenarbeit mit der Firma Debus & Dinkel aus Untersiemau wird ein System zur „**Bestelldisposition via Internet**“ für Asphalt und Schüttgüter konzipiert und implementiert. Für diesen Piloten erfolgt derzeit die Auswahl geeigneter Technologiepartner, wobei die speziellen Anforderungen der Kombination von Disposition und Telematik zu beachten sind. Das Feld potenzieller Pilotpartner konnte in der Zwischenzeit auch auf wenige Unternehmen eingeschränkt werden, so dass eine endgültige Auswahl innerhalb des ersten Quartals 2003 erfolgen wird.

Pilot 3 „**Mobile Anwendungen im Handwerk**“ erfolgt in Zusammenarbeit mit dem bereits erwähnten Telekommunikationsanbieter. Als erster Schritt erfolgt dabei die Erhebung des Status Quo der Verwendung mobiler Technologien im Bauhandwerk. Ziel einer entsprechenden Umfrage ist es, sowohl Einführungshemmnisse als auch Erwartungen der Handwerksbetriebe an entsprechende Technologien zu ermitteln. Das Erhebungsinstrumentarium ist entwickelt worden und die Durchführung der Umfrage erfolgt in den kommenden Monaten. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Umfrage wird ein Anforderungskatalog für mobile Anwendungen ausformuliert und entsprechende Software prototypisch entwickelt.

Explizit dem Themenkreis des Baucontrolling widmen sich die Piloten 4 und 5. Pilot 4 beschäftigt sich dabei in Zusammenarbeit mit der Firma Dietz aus Weismain mit „**Virtuellem Nachtragsmanagement**“. Dem Polier soll dabei vor Ort Unterstützung sowohl bei der Feststellung eines nachtragsfähigen Sachverhalts als auch bei der ordnungsgemäßen Vorbereitung und Durchführung des Nachtrags geboten werden.

Pilot 5 thematisiert die „**Mobile Leistungserfassung auf Baustellen**“. Pilotpartner ist die Firma Schwender aus Thurnau. Unter Verwendung eines Palms, also eines kleinen Mobilcomputers als Erfassungsgerät, wurde eine Anwendung entwickelt, die die Abwicklung des Aufmaßes unterstützt. Die entsprechende Anwendung befindet sich derzeit in der Testphase.

Der zwischenbetrieblichen Integration widmet sich schließlich Pilot 6. In Kooperation mit der Firma Markgraf aus Bayreuth werden Möglichkeiten zur internetbasierten Ausschreibungsabwicklung und zum „**Nachunternehmermanagement**“ untersucht. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit der Firma RIB aus Stuttgart. Ziel des Piloten ist es, den gesamten Prozess von der Ausschreibung bis hin zur Abrechnung digital abzubilden. Derzeit werden geeignete Nachunternehmer der Firma Markgraf identifiziert, so dass eine Umsetzung der Pilotinhalte am Beispiel dieser Partnerbetriebe in den kommenden Monaten erfolgen kann. Darüber hinaus fokussiert der Pilot zusätzlich die „**mobile Anbindung von Baustellen**“ an das Firmennetzwerk der Firma Markgraf. Als derzeit größtes Problemfeld erweist sich hierbei die Identifikation geeigneter mobiler Internetverbindungen, die einen Echtzeitzugriff auf in der Firmenzentrale laufende Anwendungen erlauben.

Auch in **Modul B: „Virtuelle Kooperationsnetzwerke“** ergaben sich einige inhaltliche Veränderungen, so dass sich folgende Ausgestaltung der Piloten ergibt:

Die Piloten 7 und 8 zur **„Kollaborativen Projektplanung und –durchführung“** werden in Zusammenarbeit mit der conject AG aus München bzw. den Firmen Hauch aus Coburg und ICN aus Dortmund durchgeführt.

Pilot 7 **„Kollaborative Projektplanung und –durchführung (I)“** wird in Zusammenarbeit mit der conject AG aus München durchgeführt. Ziel des Pilotprojekts ist es, die Internetplattform der conject AG auf ihre Eignung auch für kleinere Bauprojekte bzw. für kleinere Handwerksbetriebe zu überprüfen und ggf. notwendige Anpassungen etwa hinsichtlich des Funktionsumfangs zu identifizieren und umzusetzen. Zur Realisierung des Piloten wurde allerdings noch kein Bauobjekt endgültig ausgewählt. Es bieten sich hierbei die Fakultät für Angewandte Informatik an der Universität Bayreuth oder aber ein Teil der Maßnahme „Efficient Basing East“ des Truppenübungsplatzes Grafenwöhr an.

Für Pilot 8 **„Kollaborative Projektplanung und –durchführung (II)“**, der in Zusammenarbeit mit der Firma ICN bzw. Baupilot aus Dortmund und der Firma Hauch Bau aus Coburg durchgeführt wird, wurde mittlerweile als Bauprojekt die Renovierung einer Dorfkirche in der Nähe von Landau in Hessen ausgewählt. Die teilnehmenden Firmen haben sich auf eine verbindliche Ordnerstruktur zur Strukturierung der notwendigen Dokumente und Dateien geeinigt. Diese Struktur wurde in der Zwischenzeit auch in der Internetplattform Baupilot angelegt. In 2003 wird darauf aufbauend die Durchführung des eigentlichen Bauprojektes erfolgen.

Der Pilot 9 **„Kollaborative Einkaufsplattform“** ist durch das bereits erwähnte Ausscheiden der Mühl AG betroffen. Da noch kein anderer Technologienanbieter als Nachfolger endgültig festgelegt werden konnte, ist die erforderliche Neukonzeption noch nicht abgeschlossen und erfolgt in den kommenden Monaten.

Abschließend beschäftigt sich Pilot 10 mit dem Themenkreis des **„Kollaborativen Customer Relationship Management“**. Dabei wurden zwischenzeitlich intensive Kontakte zu einem Technologieanbieter aufgenommen, der eine interessante Eigenentwicklung mit der Möglichkeit des mobilen Zugriffs vorzeigen konnte. Es war jedoch nicht möglich, sich auf ein für die beteiligten Handwerksbetriebe der BauAllianz attraktives Angebot zu einigen. Dies bedingt in diesem Piloten eine Eigenentwicklung ohne die Integration eines IT-Partners. Die entsprechende Anwendung ist mittlerweile weit fortgeschritten und bietet neben Funktionalitäten zur Verwaltung einzelner Bauprojekte vor allem eine internetbasierte Erfassung sowohl von Kundendaten als auch von sämtlichen Transaktionen zu den Kunden. Zudem ist eine Datenbank zur systematischen Erfassung von Gebäuden integriert, die die Grundlage zur Akquisition neuer Aufträge bilden kann.

## **Vorträge und Veranstaltungen**

Trotz intensiver Bemühungen muss die Resonanz der oberfränkischen Handwerksbetriebe auf die angebotene sechsteilige Vortragsreihe „Virtuelle Bauwirtschaft: Chancen für das Handwerk“ (siehe S. 24) als sehr zurückhaltend bezeichnet werden. Hingegen war die Tagung zur „Digitalen Abwicklung von Bauvorhaben“ (siehe S. 27) sehr gut besucht und wurde von den Teilnehmern auch durchwegs positiv bewertet. Darüber hinaus bekundete ein großer Teil der Besucher Interesse an weiteren derartigen Veranstaltungen. Aus diesem Grund wird in den Jahren 2003 und 2004 auf die Durchführung von weiteren Vortragsreihen zu Gunsten von Ganztagesveranstaltungen verzichtet. Bereits für März 2003 ist daher eine zweite ganztägige Informationsveranstaltung vorgesehen. Während die erste Veranstaltung vor allem Vertreter der oberfränkischen Kommunen adressierte, sollen mit dieser zweiten Veranstaltung primär Architekten angesprochen werden. Im Rahmen der sich somit ergebenden „Veranstaltungsreihe“ werden sukzessiv sämtliche Beteiligten an einem Bauvorhaben gezielt angesprochen werden. Nach Veranstaltungen für Bauhandwerker und für Bauherren bzw. Bauträger wird die Veranstaltungsreihe mit einer Tagung unter Einbezug sämtlicher bisheriger Zielgruppen abgeschlossen werden.

### **Ausblick auf das Jahr 2003**

Wie bereits dargestellt sind mehrere Piloten schon recht weit fortgeschritten. Entsprechend wird die Arbeit in 2003 fortgesetzt werden. Darauf aufbauend kann in den kommenden Monaten auch der Aufbau des HECOM-Labors forciert und voraussichtlich Ende 2003 abgeschlossen werden. Ziel des Jahres 2003 ist weiterhin, die Arbeit an den Piloten weitestgehend abzuschließen, um in 2004 wie geplant einen Wissenstransfer, etwa durch Integration der gewonnenen Erkenntnisse in das Lehrprogramm der Handwerkskammer für Oberfranken oder diverse Veröffentlichungen, voranzutreiben.

### **1.1.2 Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke**

Förderung durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie

*Projektleitung: Prof. Dr. T. M. Kühlmann*

Das Projekt „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“ begann im November 2001. Es wird mit einem Zuschuss durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie finanziert und hat eine Projektlaufzeit von zwei Jahren.

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

## **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. Diese Kooperationspartner können Forschungseinrichtungen, Kunden, Wettbewerber oder Zulieferbetriebe sein. Auf dem Weg zu einer Kooperation gilt es im Vorfeld verschiedene Barrieren zu beseitigen:

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

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

## **Ziele des Projektes**

Das Hauptziel 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 neuen Materialien tätig sind. Dieses Ziel soll durch den Aufbau wechselseitiger Beziehungen der Unternehmen untereinander sowie zum Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern erfolgen. Die Definition gemeinsamer Projekte und das damit verbundene Cost-Sharing soll dazu beitragen, die Potenziale des Kompetenzzentrums für kleine und mittlere Unternehmen zu erschließen und somit den Technologietransfer in unserer Region fördern. Dazu werden zunächst kooperationsbereite Unternehmen miteinander ins Gespräch gebracht. Das BF/M-Bayreuth moderiert zusammen mit dem Kompetenzzentrum Neue Materialien verschiedene Seminare und Workshops, in deren Verlauf die Unternehmen ihre bisherigen Erfahrungen austauschen und gemeinsame Projektinhalte definieren, diskutieren und bearbeiten können. Das Kompetenzzentrum Neue Materialien steht als technischer Partner zur Verfügung. Den Auftakt dieser Veranstaltungen macht ein gemeinsames Seminar zum Thema „Kooperation und Teambuilding“, das darauf abzielt, Vertrauen unter den Vertretern der Unternehmen herzustellen, um eine möglichst offene und für alle Seiten produktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Das Kooperationsnetzwerk soll schließlich so gestärkt werden, dass es nach Projektabschluss in Eigenregie der beteiligten Unternehmen fortgeführt werden kann.

## **Projektverlauf**

Nach umfangreichen Vorgesprächen in den verschiedenen Standorten des Kompetenzzentrums Neue Materialien Nordbayern wurde im ersten Halbjahr 2002 entschieden, sich im Rahmen des Projektes auf den Bereich der Kunststoffbranche zu konzentrieren. Ein Grund hierfür war die hohe Anzahl von kunststoffverarbeitenden

Betrieben in Nordbayern, unter denen vom „kleinen Garagen-Spritzgieß-Unternehmen“ bis zum Weltkonzern alle Unternehmensgrößenklassen vertreten sind.

Zunächst wurde eine bayernweite Befragung zum Thema „FuE-Aktivitäten in kunststoffverarbeitenden Betrieben in Bayern“ durchgeführt. Die Untersuchung fand im ersten Halbjahr 2002 statt. Im Rahmen telefonischer Interviews wurden 935 Unternehmen befragt.

Die Auswertung der Ergebnisse ergab, dass fast 70 % der befragten Unternehmen bisher keine Kooperationsbeziehungen unterhalten, dass jedoch nahezu zwei Drittel der befragten Unternehmen prinzipiell zu Kooperationen mit Partnern bereit sind. Als eines der Haupthindernisse für Kooperationsbeziehungen wurde die mangelnde Kenntnis von Kooperationspartnern genannt.

Diese Erkenntnisse stellten die Grundlage für die weitere Arbeit des BF/M dar. Es wurde in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Neue Materialien ein Konzept für kooperationsbereite Unternehmen erarbeitet und erste Kontakte zu Unternehmen geknüpft. Ab September 2002 wurden diese Unternehmen durch ein Kontaktteam - bestehend aus einem Mitarbeiter des BF/M-Bayreuth sowie einem Vertreter des Kompetenzzentrums Neue Materialien Nordbayern - besucht. Bei diesen Besuchen wurde das erarbeitete Projektkonzept zur Bildung eines Kooperationsnetzwerkes vorgestellt und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten erläutert. Das Konzept stieß auf allergrößtes Interesse der Unternehmen und so konnten bis Dezember 2002 zehn Unternehmen für die Projektteilnahme gewonnen werden. Am 17. Dezember 2002 wurde ein gemeinsames Treffen der interessierten Firmen in Marktrodach organisiert. Im Rahmen dieses Treffens wurden gemeinsame Interessengebiete sowie mögliche Kooperationsfelder der Unternehmen identifiziert und ein Termin für das Auftaktseminar zum Thema „Kooperation und Teambuilding“ festgelegt. Dieses Seminar findet im Februar 2003 statt.

Im kommenden Jahr werden in Form von Workshops erste Kooperationsprojekte gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum Neue Materialien und unter der Moderation des BF/M-Bayreuth weiter verfolgt. Der Schwerpunkt der Projektarbeit im Jahr 2003 wird in der Organisation und Moderation dieser Workshops sowie in der Organisation weiterer fachgebundener Seminare zum Thema „Werkstoffinnovationen“ liegen.

### **1.1.3 Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth**

*Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann*

Das im Jahre 2001 begonnene Projekt „Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth“, welches in Zusammenarbeit mit dem Sparkassenverband Bayern erfolgt und in dem das BF/M mit der Aufgabe der wissenschaftlichen Beratung und Moderation beauftragt wurde, konnte im Jahre 2002 weiter vorangebracht werden.

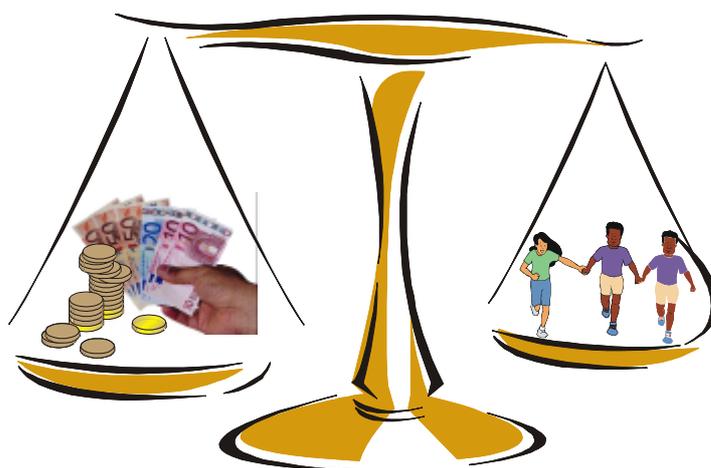
Nachdem im Jahre 2001 die Konzeptionsphase und damit die Erstellung einer „Mutter-Balanced Scorecard“ für das Gesamthaus (auf Basis von Vision, Mission, Strategische Ziele, Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen) mit einem Zwischenbericht abgeschlossen wurde, konnte die Implementierungsphase gestartet werden.

### Die Implementierungsphase

Die Hauptaufgabe der Implementierungsphase bestand darin, die Definition der in der Konzipierungsphase erarbeiteten Kennzahlen für die „Mutter-Balanced Scorecard“ weiter zu operationalisieren und soweit wie möglich zu erheben. Weiterhin wurde die Vernetzung der Balanced Scorecard mit dem Projektmanagement der Sparkasse Bayreuth hergestellt. Dazu erfolgte eine Zuordnung der einzelnen Projekte und Aktivitäten zu den jeweiligen Balanced Scorecard-Perspektiven. Um die Kennzahlen in eine einheitliche Form zu bringen, wurden die Ergebnisse in Zielkarten übertragen. Mit diesen Zielkarten fanden anschließend Sammlungen erster Erfahrungen statt. Für die einzelnen Balanced Scorecard-Perspektiven sind Erhebungszeiträume und Zuständigkeiten festgelegt und bekannt gegeben worden.

Im Rahmen eines Informations-Workshops der Sparkasse Bayreuth im Audimax der Universität Bayreuth im Juli 2002 wurden die Inhalte der Balanced Scorecard allen Mitarbeitern mittels Vortrag und Info-Flyer bekannt gegeben und vorgestellt.

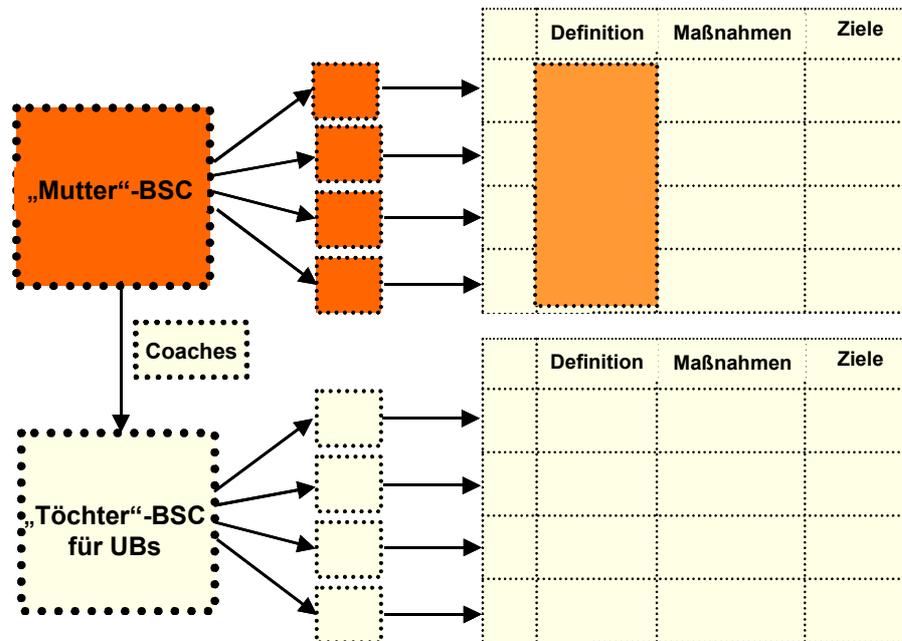
Auch erhielten alle Mitarbeiter der Sparkasse Bayreuth einen Zugriff auf die Balanced Scorecard–Intranet–Anwendung, welche momentan die „Mutter-Balanced Scorecard“ in Verknüpfung mit der Aktivitäten-Datenbank beinhaltet und laufend aktualisiert wird.



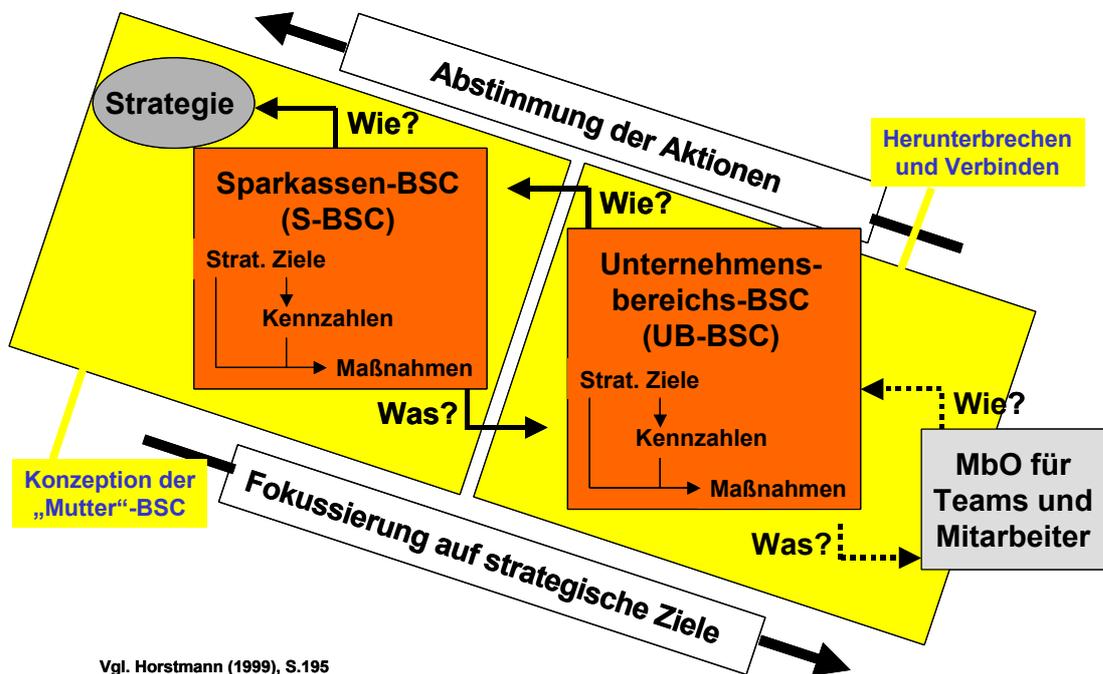
Die Projektarbeit zur Implementierung einer Balanced Scorecard sieht vor, auch für einzelne Organisationseinheiten eine Balanced Scorecard zu erstellen, welche von der bereits definierten „Mutter-Balanced Scorecard“ abgeleitet werden sollen. Im Rahmen einer Sitzung wurde festgelegt dies für alle 11 Unternehmensbereiche (inkl. Personal-

rat) gleichzeitig zu erarbeiten, um daraus später Ziele für den Unternehmensbereich und die jeweiligen Teams ableiten zu können.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dazu das konzeptionelle Vorgehen:



Ziele für das Herunterbrechen („cascading“) der „Mutter-Balanced Scorecard“ auf die „Unternehmensbereichs-Balanced Scorecard“ sind die Erarbeitung ausgewogener Teilziele für die nachgelagerten Einheiten und die Abbildung des Strategiebeitrags der einzelnen Einheiten. Wichtig dabei ist die Delegation von Aufgaben und Verantwortungen und die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmens- und Bereichszielen. Dabei soll das strategiebezogene, eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter gefördert werden. Nachfolgende Abbildung zeigt die systematische „Top-Down-Herleitung“ auf.



Vgl. Horstmann (1999), S.195

In zwei Workshops im September und November 2002 wurden die ersten Grundlagen sowie die Vorgehensweise für die Erstellung der „Unternehmensbereichs-Balanced Scorecard“ den Unternehmensbereichsleitern dargelegt. Die Unternehmensbereichsleiter wurden im Zuge einer Art „Hausaufgabe“ dazu angehalten, gemeinsam mit ihren Teams einen eigenen strategischen Leitsatz sowie eine erste Auswahl von relevanten Kennzahlen zu erarbeiten. Die eingereichten Vorschläge wurden in einem Workshop mit allen Unternehmensbereichsleitern sowie Perspektivverantwortlichen diskutiert und mit dem Vorstand abgestimmt.

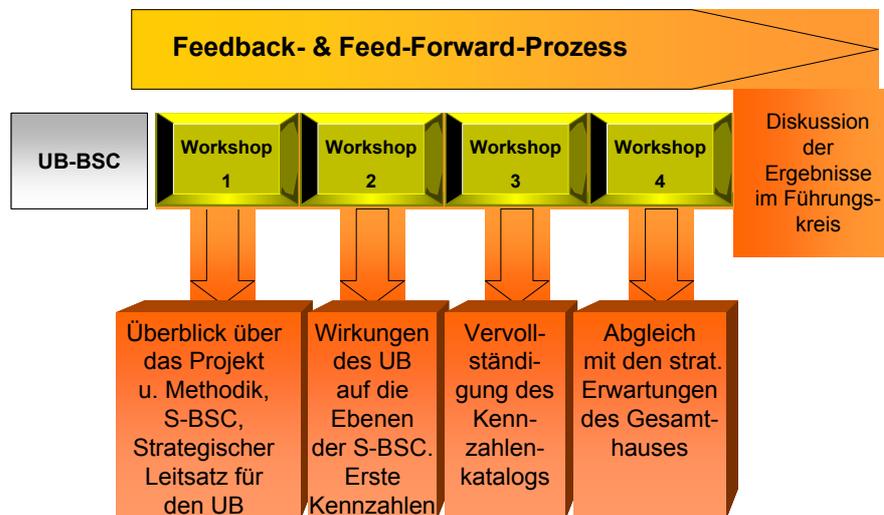
Die folgende Abbildung sollte den Unternehmensbereichsleitern Anhaltspunkte zur Erarbeitung ihrer eigenen „Unternehmensbereichs-Balanced Scorecard“ geben.



Eine UB-BSC muss nicht in jedem Fall eine vollständige BSC sein. In Abhängigkeit von den konkreten situativen Bedingungen können „Lücken“ verbleiben (z.B. wenn die Erträge nicht beeinflusst werden können)

Weitere Richtwerte für die Unternehmensbereichsleiter bestanden darin, dass grundsätzlich aus jeder Perspektive (Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter) mindestens eine Kennzahl in der „Unternehmensbereichs-Balanced Scorecard“ sowie insgesamt mindestens 8 und höchstens 15 Kennzahlen darin enthalten sein sollen.

Nachfolgende Abbildung zeigt die für die bisherige Erarbeitung der „Unternehmensbereichs-Balanced Scorecard“ gewählte Vorgehensweise:



Im Jahre 2002 konnten das Konzept, die Inhalte und die strategischen Leitsätze der Unternehmensbereichs-Balanced Scorecard erarbeitet und definiert werden.

Für das folgende Jahr besteht nun die Aufgabe darin, die Kennzahlen zu konkretisieren, die Zuständigkeiten, den Turnus der Erhebung festzulegen und Ziel-Werte zu ermitteln. Weiterhin soll die Arbeitsphase (mit dem Feintuning der Instrumente, siehe auch Jahresbericht 2001) zum Abschluss gebracht werden.

### **1.1.4 Die HWK im Spiegel ihrer Mitglieder**

*Projektleitung: Prof. Dr. J. Schlüchtermann*

Die Handwerkskammer für Oberfranken hat am 30. April 2002 das BF/M als ein unabhängiges Institut beauftragt, das Projekt „Die HWK im Spiegel ihrer Mitglieder“ durchzuführen. Ziel der Befragung war es, zu evaluieren, 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 stellt die Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen dar, die den Mitgliedsunternehmen den bestmöglichen Nutzen bieten sollen.

Am 18. Juni startete der Versand der Fragebögen per Post und per E-Mail. Als Stichtag für die Rücksendung wurde der 11. Juli festgesetzt. Die letzten Fragebögen, die bei der Auswertung berücksichtigt wurden, trafen am 4. September im BF/M ein. Auf Wunsch der Mitgliedsbetriebe fand ergänzend eine telefonische Rückrufaktion von Seiten der HWK statt. Diese Möglichkeit eines persönlichen Gesprächs mit den jeweiligen Betreuern wurde von vielen angeschriebenen Unternehmen erfreulicherweise gut angenommen; dadurch konnten Fragen zur HWK beantwortet und zusätzliche Verbesserungsvorschläge für die HWK erfasst werden.

In Zusammenarbeit mit der HWK wurde – basierend auf den Fragebögen von 1997 und 1999 – ein detaillierter standardisierter Fragebogen ausgearbeitet.

Der zu bearbeitende Fragebogen wurde im wesentlichen in die Beschreibung und Bewertung der folgenden Aspekte gegliedert: Demografische Merkmale der Unternehmen, Kontakt der Mitgliedsunternehmen zur HWK (z. B. Kontakthäufigkeit, Informationsbeschaffung), Image der HWK (z. B. Service- und Beratungsleistung, Wichtigkeit der Beiträge der Teilzufriedenheiten der Leistungsbereiche auf die Gesamtzufriedenheit), Globalzufriedenheit. Im letzten Abschnitt der Auswertung wurden Korrelationen gefahren, wie z. B. die Abhängigkeit der Zufriedenheit bezüglich Kontakthäufigkeit, Beschäftigtenzahl etc. Auch die verbalen Antworten, welche im Rahmen der telefonischen Rückrufaktion die Betreuer notierten, wurden im Anhang dokumentiert. Ein Vergleich der Ergebnisse der in den Jahren 1997 und 1999 von der HWK durchgeführten Befragungen mit denen von 2002 brachte darüber hinaus wichtige Ansatzpunkte für die Zukunft.

Nach Auswertung der Ergebnisse konnte dieses Projekt im Rahmen einer Präsentation an der HWK für Oberfranken am 6. November 2002 erfolgreich abgeschlossen werden.

### **1.1.5 Intercultural Competence Assessment (INCA)**

Förderung durch das Leonardo da Vinci II–Programm der EU  
Projektbeginn: November 2001

*Projektverantwortliche: Anne Davidson-Lund (LNTO, Großbritannien)*

*Projektverantwortliche an der Universität Bayreuth:*

*Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann, Prof. Dr. Bernd Müller-Jacquier*

Das Projekt „Intercultural Competence Assessment“ (INCA), an dem verschiedene europäische Partnerinstitutionen beteiligt sind, konnte im Jahr 2002 einen entscheidenden Schritt vorangebracht werden. Experten verschiedener Fachrichtungen aus Großbritannien, Österreich, der Tschechischen Republik und Deutschland erarbeiten ein Instrument, mit dem die interkulturelle Handlungskompetenz bei Berufstätigen im Ingenieurs- und Technikbereich erfasst werden soll.

Da gerade hier internationale Teamarbeit und internationale Projektgruppen zunehmend zum Alltag gehören werden, sollen in Rahmen des Projektes die Kompetenzen erfasst werden, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglichen. Ähnlich wie im Management-Bereich werden nach den Aussagen der Praktiker oft nur die fachlichen Qualifikationen für die Auswahl der Mitarbeiter berücksichtigt. Jedoch berichten international tätige Mitarbeiter von der hohen Wichtigkeit sozialer Fertigkeiten. Deshalb stellt das INCA-Projekt einen ersten Versuch dar, ein Instrument zur Erfassung dieser Kompetenzen, der sogenannten interkulturellen Kompetenzen bei Ingenieuren und Technikern zu erstellen.

Dabei ist es für den Projektverlauf von entscheidender Bedeutung, wie Vertreter verschiedener Unternehmen dieses Erfassungsinstrument bewerten. Es soll sowohl von Fachspezialisten als auch von der Unternehmensseite aus bewertet und in einem weiteren Schritt verbessert werden.

#### **Ziele des Projektes**

Das Ziel des INCA-Projektes ist es, zum einen ein theoretisches Rahmenwerk für Interkulturelle Kompetenzen und zum anderen ein konkretes Diagnoseinstrument für ihre Erfassung zu erstellen. Damit können zum einen interessierte Unternehmen und Mitarbeiter über die interkulturellen Kompetenzen informiert werden. Zum anderen können Mitarbeiter, die an einem Assessment teilnehmen, eine detaillierte Rückmeldung über ihre interkulturellen Kompetenzen bekommen, verbunden mit Vorschlägen für die interkulturelle Personalentwicklung.

#### **Was bedeutet interkulturelle Kompetenz?**

Im Rahmen des INCA-Projektes werden unter interkultureller Kompetenz die Einstellungen zu anderen Kulturen sowie die Fähigkeiten im Umgang mit Mitgliedern anderer Kulturen verstanden. Diese beziehen sich auf sogenannte „interkulturelle Situationen“,

d. h. auf Situationen, in denen verschiedene Kulturen aufeinander treffen. Dabei stellen diese Situationen besondere Herausforderungen an Personen.

Interkulturell kompetente Personen sollen daher

- » mit mehrdeutigen und unklaren Situationen umgehen
- » die Werte anderer respektieren
- » sich in die Position anderer hineinversetzen
- » mit Sprachunterschieden und Missverständnissen umgehen
- » sich Wissen über Kulturunterschiede aneignen und
- » ihr Verhalten an verschiedenen Situationen anpassen können

### **Überblick über das Jahr 2002**

Im Jahr 2002 wurden im Rahmen des INCA- Projekts viele Aktivitäten durchgeführt.

Aufgrund von Befragungen verschiedener Mitarbeiter interessierter Unternehmen konnten die Erwartungen der Praxis geklärt werden. Es zeigte sich, dass Unternehmensvertreter den Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeitern anderer Länder einen hohen Stellenwert beimessen. Ferner sehen sie sowohl die Möglichkeit, das INCA-Assessment im Rahmen der Potenzialeinschätzung als auch im Rahmen der Personalentwicklung einzusetzen.

Während mehrerer transnationaler Treffen in London, Bayreuth und Tübingen wurde zusammen mit den Partnern aus allen beteiligten Ländern ein gemeinsames Modell interkultureller Kompetenzen erstellt. Dieses basiert sowohl auf einer ausführlichen Literaturrecherche als auch auf bisherigen Erfahrungen (siehe obige Definition interkultureller Kompetenz).

Bereits seit Juni 2002 werden daraus erste Übungen zur Erfassung dieser Kompetenzen entwickelt. Verschiedene Projektpartner konzipieren Übungen und Szenarien zu den einzelnen Bereichen interkultureller Kompetenz. Die verschiedenen Übungen, die 2003 bei einem ersten Assessment-Center-Probelauf ausgetestet werden sollen, basieren auf unterschiedlichen Verfahren. Neben klassischen Papier- und Bleistiftübungen, computerbasierten Szenarien und Videoübungen werden auch interaktive Gruppenübungen in dem etwa einen Tag dauernden Assessment enthalten sein.

### **Ausblick**

Der erste Prototyp des interkulturellen Assessments wird im Laufe des Jahres 2003 in Unternehmen der beteiligten Länder durchgeführt. An diesen Testläufen werden Techniker und Ingenieure aus den Unternehmen teilnehmen, die anschließend eine detaillierte Rückmeldung über die einzelnen Testergebnisse bekommen. Neben den Projektpartnern werden auch Vertreter der Unternehmen als Beobachter fungieren.

Nach der Auswertung dieser ersten Durchläufe wird das Testmaterial verfeinert und es werden genaue Beobachtungseinheiten festgelegt. Dabei wird das endgültige Instrument zusammen mit ausführlichen Informationen zum theoretischen Rahmenmodell für Ende 2004 erwartet.

### **Beteiligte Personen**

An der Universität Bayreuth arbeiten der Lehrstuhl BWL IV, das BF/M (Professor Torsten M. Kühlmann, Mitarbeiterin Elisabeth Prechtl) sowie das Fachgebiet Interkulturelle Germanistik (Professor Bernd Müller-Jacquier) seit November 2001 als Partner im INCA-Projekt. Die Laufzeit des Projektes erstreckt sich voraussichtlich bis Oktober 2004.

### **1.1.6 Interkulturelle Studie des Outsourcing der Informationsverarbeitung in Deutschland und den USA (IKOS)**

Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)  
Projektlaufzeit: Oktober 2000 bis September 2002

*Projektleitung: Prof. Dr. Armin Heinzl*

#### **Vorstellung des Projektfortschritts:**

Im Zeitraum von Juli bis September 2002 wurden mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens Daten in den USA und Deutschland erhoben, die Aufschluss darüber geben sollen, warum sich Unternehmen bei der Frage des Sourcing (Eigenerstellung versus Fremdbezug) von Teilbereichen ihrer Informationsverarbeitung (IV) so unterschiedlich verhalten.

Momentan werden die Daten ausgewertet. Dem Fragebogen lag ein umfangreiches theoretisches Modell zu Grunde, das Aspekte aus der Transaktionskostentheorie, des Ressourcen-orientierten Ansatzes, der Theorie der unvollständigen Verträge und der Theorie des geplanten Verhaltens sowie kulturelle Einflussgrößen integriert. Dieses Modell wird nun getestet. Dabei wird untersucht, ob der Erklärungsgehalt des Modells in Abhängig von Kontextveränderungen variiert. Im einzelnen werden drei situative Veränderungen untersucht:

- a) Länderunterschied: USA und Deutschland
- b) Branchenunterschiede: Maschinenbau versus Finanzdienstleistungen
- c) Funktionale Unterschiede: Entwicklung versus Wartung von Anwendungssoftware.

Der Projektbericht wird der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) im August 2003 vorgelegt.

### **1.1.7 Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor**

Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung  
Projektlaufzeit: Oktober 1999 bis Juni 2002

*Projektleitung: Prof. Dr. Heymo Böhler*

Im Juni diesen Jahres ging das Projekt „Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor“ zu Ende. Im Jahr 2002 wurden noch folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

#### **Fertigstellung des EDV-gestützten Benchmarking-Systems zur Messung der Leistungsfähigkeit von Regionen als Förderer von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen**

Dieses Tool ermöglicht es, die aktuelle Leistung einer Region zur Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen mit Blick auf die Anforderungen der Zukunft zu „messen“. Auf der Grundlage der Messergebnisse können Schlussfolgerungen gezogen werden, deren Umsetzung zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Region bei der Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen beitragen. Die zu messenden Komplexe erstrecken sich von demographischen und sozialen Kenndaten über Qualifikationsstruktur und Qualifizierungssystem bis hin zu Beratungs-, Transfer- und Kooperationssystemen.

Zu jedem dieser Komplexe wurden Indikatoren ausgewählt, mit denen eine Messung der Situation in der untersuchten Region im Vergleich mit der Situation in der/den „besten“ Region/en erfolgt. Abschließend werden auf der Grundlage dieses Benchmarkings Handlungsempfehlungen präsentiert, deren Umsetzung eine Verbesserung der Situation herbeiführen können.

#### **Fertigstellung dieses EDV-gestützten Benchmarking-Systems zur Messung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen**

Dieses Tool bietet den Unternehmen die Möglichkeit, die strategisch relevanten Bereiche und Prozesse im Unternehmen im Sinne einer Selbstdiagnose zu analysieren. Aufbauend darauf können Veränderungen durchgeführt und Benchmarking initiiert werden.

Die Unternehmensanalyse wird durchgeführt, um interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken zu erkennen. Die Identifikation von internen Problemen und externen Gefahren sowie deren Ursachen ist wichtig, damit Problemlösungen dafür entworfen oder gefunden werden können.

Die im Tool gestellten Fragen geben eine Hilfestellung, eigene Stärken und Schwächen sowie mögliche Chancen und Risiken in den strategisch relevanten Unterneh-

mensbereichen Ziele/Visionen, Wettbewerbsstrategie, Markt, Personal, Finanzen und Prozesse aufzudecken. Die Fragen können als Selbsthilfe-Instrument angesehen werden, um in Eigenregie eine Unternehmensanalyse durchführen zu können. Zu den einzelnen Fragekomplexen werden in Verbindung mit dem hinterlegten Handbuch „Benchmarking“ Handlungsempfehlungen gegeben. Es gilt, diese Handlungsempfehlungen in erfolgversprechende Maßnahmen umzusetzen, damit aufgespürte Schwächen behoben und Bedrohungen abgewendet werden können. Die Fragen eignen sich daher auch für einen Soll/Ist-Vergleich. Auf dem Weg zur Zielerreichung können Meilensteine gesetzt und somit kontrolliert werden, ob die Handlungsempfehlungen in Maßnahmen und Ergebnisse umgesetzt werden konnten.

### **Durchführung von regionalen Zukunftskonferenzen zur Vorstellung sowie Diskussion der Anschlussfähigkeit der Ergebnisse und Produkte des Projektes**

Im Mai wurden in den Hauptuntersuchungsregionen Aachen und Nordostbayern sowie in der Referenzregion Limburg (NL) drei Zukunftskonferenzen durchgeführt. Mit diesen Konferenzen wurden folgende Ziele verfolgt:

- Sensibilisierung von kleinen und mittleren Unternehmen sowie regionalen Entwicklungseinrichtungen für die Nutzung von Benchmarking zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Präsentation und Evaluation der im Projekt entwickelten Benchmarking-Tools für kleine und mittlere Unternehmen sowie für regionale Entwicklungseinrichtungen
- Diskussion über die nötigen Voraussetzungen für eine verstärkte Nutzung des Benchmarking durch kleine und mittlere Unternehmen und die Möglichkeiten der Unterstützung durch regionale Entwicklungseinrichtungen

Die Diskussion in den Zukunftskonferenzen machte vor allem deutlich, dass es einer „neutralen“ Institution bedürfe, die kleinen und mittleren Unternehmen auch nach Projektende ein Forum und eine Plattform zur Nutzung des Benchmarking bietet. In Frage kommen wohl am ehesten Hochschulen, Forschungseinrichtungen sowie Kammern. Die erstellten Tools können beim BF/M bezogen werden.

### **Ergebnisse des Projektes**

Ziel des Forschungsvorhabens war die Entwicklung und Evaluation von Instrumenten zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von „Micro-Dienstleistern“ und Regionen im Übergang zur Informations-Dienstleistungsgesellschaft unter Nutzung und Anpassung des Benchmarking-Ansatzes. Unter Berücksichtigung der fortschreitenden wirtschaftlichen Globalisierungstendenzen ist eine wichtige Bedingung zur Verbesserung dieser Wettbewerbsfähigkeit eine verbesserte Kompatibilität von individual- und regionalwirtschaftlichen Strategien. Die wesentlichen Ergebnisse des Forschungsvorhabens sind daher:

- EDV-gestützte Benchmarking-Tools über „best practices“ zur Gestaltung des Innovationsprozesses in Micro-Unternehmen und Regionen unter verschiedenen Bedingungen, die auch in anderen Regionen Anwendung finden können
- Einleitung eines Disseminations-Prozesses durch Zukunftskonferenzen mit Vertretern von Micro-Unternehmen und mit regionalen Entwicklungsaufgaben betrauten Institutionen

Das Forschungsvorhaben zielte dabei insbesondere darauf ab, einige der Defizite zu beheben, die bislang eine nachhaltige Verbesserung der Rahmenbedingungen für „Micro-Dienstleister“ behindern:

- **Instrumente für Monitoring, Analyse, Bewertung und Selbst-Evaluation**  
Verbesserung und Ausbau der qualitativen Erfassung und Beschreibung der Erfolgs- und Funktionsbedingungen von „Micro-Dienstleistern“
- **Entwicklung einer aktuellen empirisch gehaltvollen Konzeption für die statistische Erfassung von „Micro-Dienstleistern“**  
Verbesserung und Ausbau der quantitativen Erfassung und Beschreibung der Erfolgs- und Funktionsbedingungen von „Micro-Dienstleistern“
- **Bausteine für die Formulierung einer regionalen „Micro-Policy“**  
Verbesserung des Beratungsangebots regionaler Akteure und Beratungseinrichtungen für „Micro-Dienstleister“
- **Schaffung von Kompetenzen für den Aufbau eines innovativen Dienstleistungsangebots durch „Micro-Dienstleister“**  
Verbesserung der Nutzungsmöglichkeiten regionalwirtschaftlicher Ressourcen durch „Micro-Dienstleister“ und dadurch Stärkung der Eigenpotenziale
- **„Innovation regionaler Innovationsstrategien“ durch Unternehmens- und Regionalberatung**  
Verschränkung und Abstimmung der Aktivitäten von Unternehmens- und Regionalberatern, die auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Micro-Unternehmen und Regionen zielen
- **Beratungsinstrumente**  
Neue Möglichkeiten schaffen, ein spezifisches Beratungsangebot für „Micro-Dienstleister“ vorzuhalten, das darauf abzielt, „Micro-Unternehmen“ zu befähigen, sich an die Anforderungen der Informations-Dienstleistungsgesellschaft anzupassen

### **Praxisorientierter Nutzen**

Dienstleistungsangebote zur Nutzung des Benchmarking-Ansatzes für die Entwicklung von Unternehmen konzentrierten sich bislang weitgehend auf große und größere Unternehmen, die dazu entweder auf externes Beratungs-Know-how und/oder interne

Kompetenzen zurückgreifen. Demgegenüber fehlen Ansätze und Dienstleistungsangebote zur Nutzung dieses Ansatzes zur Verbesserung der Markt- und Wettbewerbsposition vor allem in kleinen Unternehmen, speziell aus dem Dienstleistungssektor. Gänzlich defizitär waren - vor allem eben wegen des Fehlens geeigneter Instrumente und Methoden - Dienstleistungen und Tools, die kleinen Unternehmen die Möglichkeit einräumen, Benchmarking als Instrument der Unternehmensentwicklung ohne zusätzliche kostenintensive Beratungsdienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Das individuelle Benchmarking-Tool für Unternehmen kann ohne die Inanspruchnahme kostenintensiver Beratungsdienstleistungen vor allem von aktuellen und/oder zukünftigen „Micro-Dienstleistern“ weitestgehend in der Form einer „Selbstdiagnose“ eingesetzt werden. Der Nutzen des Einsatzes des in diesem Projekt entwickelten Tools durch die Unternehmen besteht dabei zum einen in der Vermittlung von Erkenntnissen über relative Stärken und Schwächen (Ist-Position) sowie in Erkenntnissen über die Entwicklungspotenziale und Gefährdungen vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen in der mittelbaren Zukunft.

Das im Rahmen dieses Vorhabens entwickelte Benchmarking-Tool für Regionen eröffnet auch auf der Ebene der Region die Chance für eine „Selbstdiagnose“ der Stärken- und Schwächenstruktur, der Potenziale und Gefährdungen zur Entwicklung des Micro-Dienstleistungssektors im Übergang zur Informations-Dienstleistungsgesellschaft und schafft damit die Voraussetzung für kompensatorische und/oder verstärkende Interventionen.

Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass zwar ein aus übergeordneten Gesichtspunkten großer Bedarf gesehen wird, jedoch ein „Markt“ im klassischen Sinne für die im Rahmen des Vorhabens entwickelten Tools auf Grund der skizzierten Restriktionen im Bereich kleiner Unternehmen beim Einsatz von Benchmarking-Ansätzen durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit über den Nutzen solcher Ansätze gerade für kleine Unternehmen und Dienstleister und durch den Nachweis ihrer Leistungsfähigkeit in der Praxis erst zu schaffen sein wird.

Mittelfristig eröffnen sich für die in diesem Vorhaben entwickelten Tools zwei zentrale Nutzungsebenen: Zum einen kleine Unternehmen, die eine Überprüfung und/oder Neuausrichtung ihrer Produkte/Dienstleistungen und Geschäftsfelder vor dem Hintergrund mittelfristig veränderter Anforderungen durch den Übergang in die Informations-Dienstleistungsgesellschaft vornehmen wollen sowie zum anderen mit regionalen Entwicklungsaufgaben betrauten Institutionen und Beratungseinrichtungen, die sich um eine Stärkung des (Micro-)Dienstleistungssektors bemühen. Es wird erwartet, dass mittelfristig die wesentliche Nachfrage für die im Rahmen dieses Vorhabens entwickelten Tools von kleinen Unternehmen selbst ausgeht, die das Ziel einer Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition ohne Inanspruchnahme von kostenintensiven Beratungsdienstleistungen verfolgen.

Für eine spätere breite praxisorientierte Nutzung der Tools war eine frühzeitige Einbeziehung der skizzierten potenziellen Nachfragergruppen, Beratungseinrichtungen und Unternehmen erforderlich. Dies wurde in diesem Vorhaben durch eine aktive Öffent-

lichkeits- und Transferarbeit während der Förderphase des Projekts realisiert. Da sich diese aktive Öffentlichkeits- und Transferstrategie während der Laufzeit des Projekts auf die Regionen Aachen, Nord-Ost-Bayern und Limburg (NL) konzentrierten, werden in diesen Regionen in einer ersten Stufe auch die wesentlichen räumlichen Einsatzmöglichkeiten erkannt. Die Verbreitung der Forschungsergebnisse erfolgt im Anschluss an die Projektförderphase durch den Zuwendungsempfänger sowie durch die Mitglieder der Forschungsgruppe „Prospective Benchmarking“. Ein wichtiges Element für die weitere Verbreitung der Forschungsergebnisse im Anschluss an die Förderphase sind im Rahmen des Projekts produzierte CD-Roms, die Anwendungsmöglichkeiten von Benchmarking in kleinen Unternehmen und regionalen Entwicklungseinrichtungen skizzieren, Tools zu einer ersten „Selbstdiagnose“ für Unternehmen und regionalen Entwicklungseinrichtungen enthalten und auch praxisnahe Erkenntnisse und Ergebnisse der internationalen Benchmarking-Forschung zur Förderung von kleinen Unternehmen aufbereiten. Diese CD-Roms wurden allen interessierten Unternehmen und Entwicklungseinrichtungen in den oben genannten Regionen zur Verfügung gestellt.

### **Gesamtwirtschaftliche Relevanz**

Der verstärkte Einsatz des Benchmarking-Ansatzes ist generell eine wichtige Voraussetzung für die Anpassung von Unternehmen und Regionen an die Anforderungen der Informations-Dienstleistungsgesellschaft. Die in diesem Forschungsvorhaben realisierte Nutzbarmachung des Benchmarking-Ansatzes für Micro-Dienstleister und Regionen ist eine Antwort auf veränderte Bedarfslagen: Zum einen benötigen gerade kleine Unternehmen und Dienstleister, die im Zuge der Globalisierung einem immer stärkeren Wettbewerb – zum Teil sogar erstmalig - ausgesetzt sind, Instrumente, die ihnen unter Nutzung eigener Stärkefelder und regionaler Ressourcen eine Neuausrichtung ihrer Unternehmenspolitik und ihres Produkt- und Dienstleistungsportfolios ermöglichen. Die Regionen schließlich gewinnen als Korrelat der fortschreitenden Globalisierung - auch politisch – stetig an Bedeutung und bilden mit ihren Einrichtungen und anderen Ressourcen ein wesentliches Entwicklungsumfeld. Unternehmens- und Regionalentwicklung sind strukturell bereits heute wesentlich stärker aufeinander bezogen als dies im Bewusstsein und Handeln vieler Akteure - eben auch in Unternehmen - präsent ist. Als ein wesentliches wirtschaftliches Ergebnis der verstärkten Nutzung des hier instrumentierten „Prospective Benchmarking“ kann daher im Verbund mit anderen Initiativen eine intensiviertere Entwicklung von innovativen Dienstleistungsangeboten durch Micro-Dienstleister erwartet werden, die einerseits regionale Bedarfe abdecken, darüber hinaus jedoch auch „exportfähig“ sind und somit eine Stärkung der regionalwirtschaftlichen Basis bewirken.

#### **1.1.8 Soziale Kompetenz als Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen**

*Projektleitung: Prof. Dr. T. M. Kühlmann*

Eine objektive im Sinne von intersubjektiver übereinstimmender Messung der sozialen Kompetenz einer Person ist nicht möglich. Sie wird vielmehr von ihrem sozialen Umfeld aus den unterschiedlichsten Verhaltensweisen in bestimmten Situationen erschlossen. Je nach Situation, Person und sozialem Hintergrund der beurteilenden Person sind daher völlig unterschiedliche Rückschlüsse auf die soziale Kompetenz möglich, was dazu führt, dass ein und dieselbe Person hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenz von verschiedenen Personen unterschiedlich beurteilt wird. Um dieser Komplexität gerecht zu werden und um eine allgemein gültige Aussage zu erreichen, ist es somit notwendig, eine große Anzahl intersubjektiver Wahrnehmungen sozialer Kompetenz zu verdichten.

Im Verlauf des Projektes wurden im Rahmen von Interviews sogenannte kritische Situationen erhoben, welche soziales Geschick erfordern. Insgesamt wurden mehr als 200 Situationen erfasst, in denen sich eine Person nach Meinung der Auskunftspersonen am Arbeitsplatz sozial kompetent bzw. sozial inkompetent verhalten hat. Die Befragten sollten für männliche und für weibliche Personen jeweils zwei Situationen schildern, die in ihren Augen erfolgreich bzw. weniger erfolgreich gemeisterte Interaktionen wiedergeben. Darüber hinaus sollten sie eine subjektive Einschätzung der Qualität des wahrgenommenen Verhaltens abgeben. Im Verlauf der Interviews wurden außerdem alltagstheoretische Konzepte sowohl zu den förderlichen als auch zu den hinderlichen Faktoren für das Auftreten sozial kompetenten Verhaltens erhoben. Es wurde dadurch möglich, Verhaltensweisen zu erfassen, welche die Mehrzahl der Befragten als typisch für sozial kompetentes Verhalten ansehen. Jede diese Situationen kann für eine bestimmte Verhaltensweise stehen. In ihrer Gesamtheit dienen die erfassten Situations-Verhaltens-Kombinationen als Grundlage zur Erarbeitung eines Messinstrumentariums.

Im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Abschriften der Interviews durch zwei unabhängige Einschätzer kategorisiert. Aufbauend auf diesen Kategorien sozialer Kompetenz wurden Verhaltensweisen und Verhaltensanweisungen definiert, welche im Rahmen von Assessment Center-Übungen zum Einsatz kommen.

Durch die Kategorisierung und Klassifizierung von verschiedenen Interaktionssituationen wird es möglich, eine Aussage zur Verhaltenstendenz der Person in ähnlich gelagerten Situationen zu treffen. Damit wird eine Abschätzung möglich, ob die Person von der Mehrzahl anderer Personen letztendlich als sozial kompetent erachtet wird. In Verbindung mit Fallstudien und Rollenspielen werden diese Instrumente im Bereich der Personalauswahl als auch im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt.

## **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 2002 zahlreiche Vortragsveranstaltungen durch.

#### **1.2.1.1 Vortragsreihe „Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen“**

Unter der Leitung und Organisation von Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann und Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke (Lehrstuhl BWL I „Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre“) fanden folgende Vorträge statt:

Thema: **Basel II, internes und externes Rating**  
Referent: Prof. Dr. Manfred Steiner, Universität Augsburg  
Termin: 2. Mai 2002

Thema: **Möglichkeiten und Notwendigkeit der Nachfolgeregelung**  
Referent: Dr. Jürgen Rosenschon, Rosenschon & Partner, Bayreuth  
Termin: 16. Mai 2002

Thema: **Sanierungschancen und Handlungsalternativen mittelständischer Unternehmen innerhalb und außerhalb der Insolvenz**  
Referent: Dr. Utz Brömmekamp, MBB Consult GmbH, Düsseldorf  
Termin: 20. Juni 2002

Thema: **Insolvenzen und Forderungsausfälle**  
Referent: Günter Wimmers, Hermes Kreditversicherungs-AG, Hamburg  
Termin: 27. Juni 2002

Die Vortragsreihe wurde mit einer Gemeinschaftsveranstaltung des BF/M und dem RKW Bayern e. V. anlässlich der Mitgliederversammlung abgeschlossen (siehe S. 32).

#### **1.2.1.2 Vortragsreihe „Virtuelle Bauwirtschaft: Chancen für das Handwerk“**

Unter der Leitung von Prof. Dr. A. Heinzl und Prof. Dr. J. Schlüchtermann fanden im Rahmen des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Bauleistik im Handwerk“ folgende Vorträge statt:

Thema: **Internetbasierte Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft am Beispiel der connect Plattform**  
Referent: Ralf Golinski, connect AG  
Termin: 10. April 2002

- Thema: **Anforderungen an die Informationstechnologien eines KMU des Bauhaupt- und –nebgewerbes aus der Sicht eines Generalunternehmers**  
Referent: Rainer W. Markgraf, W. Markgraf GmbH & Co. KG  
Termin: 15. Mai 2002
- Thema: **Bauleistungen aus einer Hand: Vernetztes Projektmanagement**  
Referent: Dr. Karsten Schönberger, bluetrust-baunetzwerke gmbh  
Termin: 10. Juli 2002
- Thema: **Von der Ausschreibung bis zur Bauausführung: schneller mit dem B2BauServer**  
Referent: Uwe Hüttner, RIB Bausoftware GmbH  
Termin: 11. September 2002

#### 1.2.1.3 Vorträge externer Referenten

- Thema: **Investitionssteuerung, Risikomanagement und marktwertorientierte Unternehmensführung am Beispiel der Kreditportfoliosteuerung von Banken**  
Referent: Thomas Poppensieker, Unternehmensberatung McKinsey & Co, Köln  
Termin: 23. Januar 2002
- Thema: **Internationalisierung mit Blickrichtung Südostasien. Eine Herausforderung für die mittelständische Unternehmensführung**  
Referent: Prof. Dr. Hartmut H. Kunstmann, Intertext Holding GmbH, Kaufbeuren  
Termin: 30. Oktober 2002

Weitere externe Referenten siehe die Gemeinschaftsveranstaltung mit dem RKW Bayern e. V. „Der Mittelstand im Griff der Finanzmärkte“ anlässlich der BF/M-Mitgliederversammlung (siehe S. 32).

#### 1.2.1.4 Vorträge durch Vorstand und Mitarbeiter des BF/M

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

- **Rethinking ERP Outsourcing Decisions for Leveraging Technological and Preserving**  
(Prof. Dr. A. Heinzl, Business Knowledge, Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa Village, January 9, 2002)
- **Outsourcing aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften: Warum wird in den USA mehr Outsourcing als in Deutschland betrieben?**

(Prof. Dr. A. Heinzl, Vortrag im Rahmen des Praxisforums "Outsourcing bei Kredit- und Finanzdienstleistungsunternehmen", Frankfurt am Main, 21. Februar 2002)

- **Warum wird in den USA mehr Outsourcing betrieben als in Deutschland?**  
(Prof. Dr. A. Heinzl, Vortrag im Rahmen der Reihe "Web Services - Bausteine für das e-Business", Münchner Kreis, 27. Februar 2002)
- **Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand**  
(Prof. Dr. A. Heinzl, Wirtschaftsinformatik Roundtable-Gespräche SS 2002 des IWI der Universität Bern, Bern, 11. April 2002)
- **Trust in German-Mexican Business Cooperations**  
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der European Academy of Management Conference, Stockholm, 8. – 11. Mai 2002)
- **Outsourcing der Informationsverarbeitung: Eine kritische Analyse unter Berücksichtigung alternativer Organisationskonzepte**  
(Prof. Dr. A. Heinzl, Vortrag im Rahmen des forwin-Lehrverbunds bei Prof. Mertens, Nürnberg, 10. Mai 2002)
- **Expatriation and Repatriation in German MNCs**  
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf dem Centre for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Spring International Meeting, Berlin, 3. – 5. Juni 2002)
- **Vertrauen in interkulturellen Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen in Mexiko**  
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der Tagung „Bilanz der Arbeit des Forschungsverbundes FORAREA“, Schloss Hohenkammer, 12. – 13. Juli 2002)
- **IT-Outsourcing aus der Sicht der Theorie der Unternehmung**  
(Prof. Dr. A. Heinzl, Vortrag im Rahmen der Reihe „Fundierung der Wirtschaftsinformatik durch die ökonomische Theorie!“ der LMU, München, 19. November 2002)
- **Konzeption und Diffusion virtueller Gemeinschaften**  
(Prof. Dr. A. Heinzl, Vortrag im Rahmen des forwin-Lehrverbunds bei Prof. Bodendorf, Nürnberg, 27. November 2002)
- **Mexiko – Politik, Wirtschaft, Kultur**  
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag in dem Kolloquium der Universität Erlangen-Nürnberg, Vertrauen und Kontrolle in der Zusammenarbeit zwischen deutschen und mexikanischen Unternehmen, Nürnberg, 5. Dezember 2002)
- **Aktuelle Entwicklungen im Kostenmanagement**  
(Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Informationstag des Verbandes der Bayerischen Elektrizitätswerke, München, 14. Mai 2002)

## 1.2.2 Herbstoffensive Arbeitskreise

Unter der Leitung von Prof. J. Schlüchtermann fanden zum Thema „Produktion und Controlling“ folgende Arbeitskreise statt:

Thema: **Balanced Scorecard in der praktischen Anwendung**  
Referent: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann, Universität Bayreuth  
Termin: 24. Oktober 2002

Thema: **Integriertes Kundenmanagement: Cash Cow oder Flop?**  
Referent: Dr. Werner Gottschlich, MWM Group Consulting GmbH  
Termin: 7. November 2002

Thema: **Risikomanagement**  
Referent: Dipl.-Betriebswirt Klaus Wolf, DaimlerChrysler AG  
Termin: 26. November 2002

Thema: **Elektronische Marktplätze und ihre Bedeutung für KMU**  
Referenten: Dr. Rainer Sibbel/Dipl.-Kfm. Felix Hartmann, Universität Bayreuth  
Termin: 5. Dezember 2002

## 1.2.3 Seminare und Workshops

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

Im Rahmen des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik im Handwerk“ fand unter der Leitung von Prof. Dr. A. Heinzl und Prof. Dr. J. Schlüchtermann am **8. April 2002** in der Handwerkskammer für Oberfranken die Auftaktveranstaltung **„Krisen meistern durch Innovation: Informationstechnologie für das Bauhandwerk“** statt. Die Veranstaltung umfasste folgende Vorträge:

Thema: **Der Entwicklungsstand der 3D-Produktentwicklung in der Fertigungsindustrie**  
Referent: Josef Koczwar, T-Systems

Thema: **Das Konzept des virtuellen Gebäudes: Planen und Arbeiten mit realen Bauteilen**  
Referent: Stefan Schrenk, Graphisoft Nordbayern GmbH

Thema: **Kooperation als Chance für die mittelständische Bauwirtschaft**  
Referent: Max Beyersdorf, Otto Hauch Baugesellschaft mbH & Co.

Thema: **Integrierte Projektkoordination kooperierender Unternehmen am Beispiel von Baupilot**

Referent: Jürgen Plonné, ICN GmbH & Co. KG

Unter der Leitung von Prof. Dr. A. Heinzl und Prof. Dr. J. Schlüchtermann fand am **8. Oktober 2002** im Schloss Thurnau die Informationsveranstaltung „**Digitale Abwicklung von Bauhaben**“ statt. Die ganztägige Veranstaltung stand unter der Schirmherrschaft von Staatssekretär Hans Spitzner und umfasste folgende Vorträge:

Thema: **eGovernment als Chance für Kommunen und Mittelstand**

Referent: Prof. Dr. Armin Heinzl, BF/M-Bayreuth

Thema: **Elektronische Ausschreibung, Vergabe und Beschaffung**

Referent: Ralph Swoboda, public GATE AG

Thema: **Ausschreibungsorientierte Vergabe und Beschaffung der Öffentlichen Hand**

Referent: Michael Rei, public GATE AG

Thema: **Besser vernetzt bauen: Zusammenarbeit im Internet**

Referent: Ralf Golinski, conject AG

Thema: **Das virtuelle Bauamt**

Referent: Veit Botsch, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Thema: **Die eGovernment-Initiative des Freistaates Bayern**

Referent: Ministerialrat Dr. Manfred Mayer, Bayerische Staatskanzlei

### **1.2.3.2 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“**

Thema: **Präsentation der Befragungsergebnisse**

im Kompetenzzentrum Neue Materialien Bayreuth

Moderation: Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Dipl.-Kfm. H. Rausch

Termin: 16. Juli 2002

Thema: **Präsentation der Befragungsergebnisse**

im Rahmen der Geschäftsführersitzung der Neue Materialien Nordbayern GmbH

Moderation: Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Dipl.-Kfm. H. Rausch

Termin: 24. Juli 2002

Thema: **Vorstellung des Projekts / Teilnehmerakquisition**

Moderation: Dipl.-Kfm. H. Rausch, Dr. H.-W. Zoch, Dr. S. Roth

Termine: Im Zeitraum September bis Dezember 2002 wurde eine Vielzahl von Unternehmen kontaktiert und im persönlichen Gespräch das Projekt-konzept vorgestellt

Thema: Workshop **Interessententreffen**  
Moderation: Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Dr. H.-W. Zoch, Dipl.-Kfm. H. Rausch  
Termin: 17. Dezember 2002

### **1.2.3.3 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth“**

Thema: **Workshop**  
Moderation: Prof. Dr. J. Schlächtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner, Dipl.-Kfm. Felix Hartmann  
Termin: 28. Februar 2002, Pegnitz

Thema: **„Info-Shop-BSC“ für Führungskräfte**  
Moderation: Prof. Dr. J. Schlächtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner  
Termin: 18. April 2002, Pegnitz

Thema: **Info-Shop der Sparkasse Bayreuth**  
Moderation: Prof. Dr. J. Schlächtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner  
Termin: 24. Juli 2002, Universität Bayreuth

Thema: **Klausurtagung der Sparkasse Bayreuth**  
Moderation: Prof. Dr. J. Schlächtermann  
Termin: 28. September 2002, Bad Steben

Thema: **Workshop**  
Moderation: Prof. Dr. J. Schlächtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner  
Termin: 9. November 2002, Pegnitz

### **1.2.3.4 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Intercultural Competence Assessment“**

Thema: **Tagung zur interkulturellen Handlungskompetenz im INCA-Projekt**  
Moderation: Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Prof. Dr. B. Müller-Jacquier  
Termin: 11./12. Oktober 2002

### **1.2.3.5 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor“**

Thema: **Zukunftskonferenz Maastricht**  
Moderation: Drs. Frans Schurer, Dr. Wolfgang Joußen, Jeroen Duijsens  
Termin: 8. Mai 2002

Thema: **Zukunftskonferenz Aachen**  
Moderation: Dr. Wolfgang Joußen, Drs. Frans Schurer, Jeroen Duijsens  
Termin: 16. Mai 2002

Thema: **Zukunftskonferenz Bayreuth**  
Moderation: Dipl.-Kfm. Udo Jakob, Dr. Wolfgang Joußen, Dipl.-Ing. Andreas Hauser  
Termin: 22. Mai 2002

#### 1.2.4 Kontaktseminare

Im Jahr 2002 wurden unter der Leitung von Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke (Nachfolger von Prof. Wossidlo am Lehrstuhl BWL I „Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre“) 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:

13./14. Mai 2002	HypoVereinsbank Bayreuth
3./4. Dezember 2002	Sparkasse Bayreuth

#### 1.2.5 Masters-Börse

Zum vierten Mal in ihrer Geschichte fand am 20. November 2002 die 14. Masters-Börse direkt auf dem Campus der Universität Bayreuth statt. Sie wurde von dem Praktikantenservice und dem BF/M-Bayreuth veranstaltet und dieses Jahr wieder von der Studenteninitiative MARKET TEAM e. V. unterstützt.

Zahlreiche Unternehmen nahmen an der Veranstaltung teil und zwar sowohl Mittelständler aus der Region (Baur-Versand, CeramTec, dit, Gealan, Witt-Weiden ... ) als auch internationale Großunternehmen (Bain & Company, BASF, BAT, KPMG, PwC, Quelle, Rödl & Partner ...). An den Unternehmensständen konnten sich die Studenten aller Fachrichtungen über Praktikums- und Diplomarbeitsmöglichkeiten oder sogar über Rekrutierungschancen informieren. Eine Broschüre, in der die Projekte und Vorhaben der Unternehmen aufgelistet waren, wurde vor der Veranstaltung an die Studenten verteilt. Dadurch konnten sich die Studenten besser auf die Masters-Börse vorbereiten.

Auch die Unternehmen hofften auf fruchtbare Kontakte. Ihnen wurden die Studentenprofile zur Verfügung gestellt, so dass sie sich bereits Gedanken über besonders interessante Bewerberprofile machen konnten. Außerdem werden durch die Masters-Praktikanten Beziehungen zu zahlreichen Universitätseinrichtungen (Bibliothek, Lehrstühle, BF/M-Bayreuth) ermöglicht. Auf diese Weise wird der Theorie-Praxis-Austausch immer wieder gefördert. Einige Firmen können wir bereits seit Jahren regel-

mäßig zur Masters-Börse begrüßen. Zusätzlich meldeten in diesem Jahr zahlreiche neue Unternehmen ihre Teilnahme an, was deutlich zeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftspraxis und Universität zunehmend für beide Seiten an Bedeutung gewinnt.

### **1.2.6 Besondere Serviceleistungen für Mitglieder**

Auch im Berichtsjahr 2002 wurden Anfragen an das BF/M-Bayreuth um Hilfe bei der Beschaffung von Literatur zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen gestellt. Die Anfragen kamen gleichermaßen von Mitgliedern wie auch von regionalen und überregionalen Institutionen. Zu den Themen zählten „Finanzierungsmöglichkeiten von KMU“ und „Marketing in KMU“.

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 2002 bearbeiteten bzw. begonnenen Projekte und Themen waren:

- Komplexitätsmanagement für einen mittelständischen Möbelhersteller
- Finanzierungsstrategien mittelständischer Unternehmen im Internationalisierungsprozess – eine empirische Analyse
- Kapazitätsbelastungsprofile zur Koordination der Auftragsabwicklung am Beispiel eines Unternehmens der Metallindustrie
- Optimierung der Ablauforganisation im Umschlagslager eines Logistik-Unternehmens
- Konzeption eines Risikomanagementsystems für ein mittelständisches Industrieunternehmen

### 1.2.7 Ordentliche Jahresmitgliederversammlung

Die ordentliche Jahresmitgliederversammlung des BF/M-Bayreuth fand am **11. Juli 2002** in der Universität Bayreuth statt. Prof. Schlüchtermann informierte die Anwesenden zunächst über die laufenden Forschungsprojekte und Aktivitäten des Instituts im abgelaufenen Jahr.

Die Ziele der vor drei Jahren angetretenen Vorstandschaft, das Institut neu zu positionieren und die finanzielle Situation zu stabilisieren, seien erfüllt, stellte der Präsident im Ergebnisbericht fest. Nach der Zusammenfassung der Forschungsschwerpunkte und Veranstaltungen erläuterte er die Dienstleistungen des Instituts, die im Jahr 2002 ausgeweitet wurden. Insgesamt falle der Ergebnisbericht dabei sehr positiv aus, wengleich auch der Publizitätsbericht (mit zwei BF/M-Spiegel-Ausgaben und 45 Pressemitteilungen) dem noch nicht ganz gerecht werde. Man habe bislang als Forscher jedoch mehr auf Ergebnisergebnisgewinnung als auf deren öffentliche Darstellung Wert gelegt. Für die Zukunft wolle das BF/M aber auch hier stärker aktiv werden. Die Zusammensetzung des Kuratoriums sowie der Vorstandschaft habe sich nicht verändert.

Prof. Schlüchtermann dankte an dieser Stelle allen Vorstandskollegen für die konstruktive Zusammenarbeit. Er teilte mit Bedauern mit, dass Prof. Dr. Heinzl ab 1. August 2002 an die Universität Mannheim wechsele. Zur Abwicklung aller von ihm betreuten Projekte werde er jedoch satzungsgemäß ein weiteres Jahr im Vorstand verbleiben. In der ersten Kuratoriumssitzung des Jahres 2003 sei dann der Vorschlag eines Nachfolgers geplant.

Prof. Schlüchtermann erläuterte anschließend die Jahresrechnung 2001. Positiv bewertete der Präsident die deutlich gestiegene Bilanzsumme, die im wesentlichen auf erhaltene Projektanzahlungen zurückzuführen sei. Entsprechend der Zunahme an Projekteinnahmen habe sich dabei auch ein gesteigener Projektaufwand ergeben. Prof. Schlüchtermann stellte fest, dass das BF/M mit einer GuV-Summe im Jahr 2001 von über 1,1 Mio. DM das zweitbeste Resultat seiner Geschichte gehabt habe. Im laufenden Jahr ließe sich dieses Ergebnis vielleicht noch übertreffen, prognostizierte Prof. Schlüchtermann. Es gelte nun jedoch, den Auftragsbestand abzuarbeiten und bei allem Erfolg weiterhin wirtschaftlich mit den eingenommenen Mitteln umzugehen.

Prof. Schlüchtermann präsentierte abschließend einen Auszug aus dem Testat zum Jahresabschluss 2001, das der Wirtschaftsprüfer Nikolaus Herzog angefertigt hat und darin die Empfehlung zur Entlastung der Vorstandschaft durch die Mitgliederversammlung ausspricht.

Herr Greiffenberger dankte dem Vorstand für seine erfolgreiche Tätigkeit. Seinen Dank sprach Herr Greiffenberger auch dem Ehrenpräsident, Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. P. R. Wossidlo, für dessen Spendenaufwurf zu Gunsten des BF/M anlässlich seiner Emeritierungsfeier aus. Nachfolgend wurden Vorstandschaft und Kuratorium durch die Mitgliederversammlung entlastet.

Prof. Schlüchtermann berichtete zum Tagesordnungspunkt „Aktuelle Arbeit des BF/M“ über den Umzug des Instituts in die Parsifalstraße 25. In diesem Zusammenhang dankte er dem Präsidenten der Universität Bayreuth, Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Helmut Ruppert, für dessen Unterstützung und Unterbringung im Universitätsgebäude „ehem. Bergamt“. Er betonte, dass Mitglieder und Gäste jederzeit im neuen Domizil willkommen seien.

Nachdem weder Wünsche und Anträge noch sonstige Wortmeldungen zu verzeichnen waren, stellte der Präsident den Ablauf der nachfolgenden Gemeinschaftsveranstaltung vor und beendete die Mitgliederversammlung.

Erstmals wurde im Anschluss an die Mitgliederversammlung anstelle des traditionellen Festvortrags eine Fachtagung durchgeführt, bei der das BF/M-Bayreuth mit dem RKW Bayern e. V. kooperierte. Die Gemeinschaftsveranstaltung stand unter dem Generalthema „**Der Mittelstand im Griff der Finanzmärkte**“ und war der Abschluss der Vortragsreihe „Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen“ (siehe S. 24). Die Gemeinschaftsveranstaltung umfasste folgende Vorträge

Thema: **Shareholder Value und wertorientierte Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen**

Referent: Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke, Universität Bayreuth

Thema: **Beteiligungskapital als Finanzierungsalternative – die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft**

Referent: Dr. Sonnfried Weber, Bayerische Beteiligungsgesellschaft

Thema: **Rating/Basel II-Mittelstandskredite unter der Lupe**

Referent: Roland Jung, Landeszentralbank Freistaat Bayern

Thema: **Die Eigenkapitalbeschaffung mit einem Private Placement – Voraussetzungen, Volumina und Zugänge zu den Kapitalmärkten und Investoren**

Referent: RA Dr. Horst S. Werner, Göttingen

Thema: **Praxisbeitrag: Finanzierung durch Mitarbeiterbeteiligung**

Referent: Reinhold Herrmann, Flachglas Wernberg-Köblitz GmbH

Zum Abschluss der Veranstaltung standen unter der Moderation von Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke alle Referenten für Fragen und Anregungen zur Verfügung.

### 1.3 Veröffentlichungen

Auch im Jahr 2002 traten Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter des BF/M-Bayreuth mit Publikationen an die Öffentlichkeit:

- *Böhler, H.:*  
Die Implementierung von Marketing-Strategien mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung, Festschrift für Prof. Richard Köhler zum 65. Geburtstag, Stuttgart 2002, S. 167 – 184
- *Böhler, H.:*  
Marktsegmentierung als Basis eines Direct-Marketing-Konzepts, in: Dallmer, H. (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing, Wiesbaden 2002, S. 439 – 450
- *Heinzl, A./Dibbern, J.:*  
Warum wird in den USA mehr Outsourcing betrieben als in Deutschland? in: Picot, A.; Bredler, J. (Hrsg.): Web Services – Bausteine für das e-Business, Heidelberg 2002, S. 69 – 83
- *Heinzl, A./Dibbern, J.:*  
Mittelständische Unternehmen haben ein großes Outsourcing-Potenzial, in: Netzguide, IT Economics & Managed Services, Juni 2002, S. 15 - 17
- *Heinzl, A./Paulussen, T.:*  
Software-Agenten im Krankenhaus, in: Spektrum, Heft 2/2002, S. 24 - 25
- *Dibbern, J./Brehm, L./Heinzl, A.:*  
Rethinking ERP-Outsourcing Decisions for Leveraging Technological and Preserving Business Knowledge, in: Sprague, R. (ed.): Proceedings of the 35. Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Big Island, Hawaii 2002
- *Dibbern, J./Heinzl, A.:*  
Outsourcing of Information Systems in Small and Medium Sized Enterprises: A Test of a Multi-Theoretical Causal Model, in: Hirschheim, R.; Heinzl, A.; Dibbern, J. (eds): Information Systems Outsourcing – Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Directions, Berlin u. a. 2002, S. 77 - 99
- *Hirschheim; R. A./Heinzl, A./Dibbern, J. (eds.):*  
Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Directions, Berlin u. a. 2002
- *Hirschheim; R. A./Dibbern, J.:*  
Information Systems Outsourcing: An Introduction, in: Hirschheim, R. A., Heinzl, A., Dibbern, J. (eds.): Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Directions, Berlin u. a. 2002, pp. 3 - 23
- *Göbel, C./Heinzl, A./Hocke, S.:*  
Simulative Flexibilitätsanalyse interorganisatorischer Geschäftsprozesse, in: Industrie Management, 18 (2002) 3, S. 17 - 22

- *Göbel, C./Hocke, S./Heinzi, A.:*  
Simulative Analyse interorganisatorischer Geschäftsprozesse, in: Bartmann, D. (Hrsg.): Kopplung von Anwendungssystemen, Aachen 2002, S. 321 - 347
- *Rothlauf, F./Goldberg, D./Heinzi, A.:*  
Network Random Keys – A Tree Network Representation Scheme for Genetic and Evolutionary Algorithms, in: Evolutionary Computation, Spring 2002, S. 75 - 97
- *Kühlmann, T. M./Schultheß, T.:*  
Investieren in Mexiko. Ein Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen, Hof 2002
- *Kühlmann, T. M./Schultheß, T./Ude, A. L.:*  
Exportar a Alemania. Una guía para la micro y pequeña empresa. Guadalajara: Centro Empresarial de Jalisco 2002
- *Kühlmann, T. M./Dolles, H.:*  
Sino-German Business Relationships during the Age of Economic Reform, München 2002
- *Kühlmann, T. M./Mendenhall, M./Stahl, G. K./Osland, J.:*  
Employee development and expatriate assignments, in: M. J. Gannon & K. Newman (eds.): Handbook of cross-cultural management, Malden 2002, S. 155 – 183
- *Kühlmann, T. M.:*  
Privately Owned Enterprises in China: Context, Functions and Outcomes, in: T. M. Kühlmann & H. Dolles (eds.), Sino-German Business Relationships during the Age of Economic Reform, München 2002, S. 161 – 181
- *Kühlmann, T. M.:*  
Die Vorgesetzteneinschätzung und ihre Ziele, in: Dronco press, Wunsiedel 2002, S. 9 – 13
- *Kühlmann, T. M./Rausch, H.:*  
Der Weiterbildungsmarkt – Ein Buch mit sieben Siegeln?, in: BF/M Spiegel, 1/2002, S. 18 - 19
- *Schlächtermann, J.:*  
Im Mittelpunkt der Mittelstand, in: Spektrum 2/02, S. 22 – 23
- *Schlächtermann, J.:*  
Besser günstig einkaufen, als den kostenintensiven Umsatz steigern. Beschaffungsmanagement als strategische Herausforderung für Krankenhäuser, in: führen und wirtschaften im Krankenhaus (f&w), März/April 2002, S. 148 - 153
- *Schlächtermann, J.:*  
Stichwort „Krankenhäuser, Unternehmensrechnung für“, in: Küpper, H.-U., Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2002, S. 1187 - 1195

- *Schlüchtermann, J./Sibbel, R.:*  
Internet-Euphorie führt zur Ernüchterung, aber Realismus zum Erfolg, in: führen und wirtschaften im Krankenhaus (f&w), 19. Jg. (2002), Heft 3, S. 274 – 277
- *Schlüchtermann, J./Sibbel, R./Prill, M.:*  
Die deutschen Kliniken beherrschen den Internet-Auftritt, in: führen und wirtschaften im Krankenhaus (f&w), 19. Jg. (2002), Heft 4, S. 360 – 366
- *Schilling, V.:*  
Basel II und die Kreditlandschaft für mittelständische Unternehmen, in BF/M Spiegel, 1/2002, S. 6 – 11
- *Schilling, V.:*  
Basel II und die Veränderung der Kreditlandschaft für mittelständische Unternehmen, in: Sparkasse, 9/2002, S. 392 - 396

#### **1.4 Businessplan-Wettbewerb 2001/2002**

Im WS 2001/2002 startete der Businessplan-Wettbewerb Nordbayern zum vierten Mal. 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.

Hierbei fanden neben Veranstaltungen an der Universität Bayreuth auch überregionale Veranstaltungen in Nürnberg und Erlangen statt. Die Auftaktveranstaltung zum Businessplan-Wettbewerb 2001/2002 wurde am 22. Oktober 2001 durchgeführt. Im Laufe des Jahres 2002 schlossen sich die Crashkurse zu den Themen „Businessplan-Erstellung“, „Marketing“ und „Finanzierung“ an.

#### **1.5 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Verbänden**

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

Das BF/M-Bayreuth führt seit dem 1. 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.

Das BF/M-Bayreuth führt seit dem 1. Januar 2002 zusammen mit der Handwerkskammer für Oberfranken als Fördernehmer und dem Kompetenzzentrum Bau Oberfranken das Projekt „**Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk**“ durch. In dem Vorhaben sollen am Beispiel des Bauhandwerks in Oberfranken konkrete Möglichkeiten aufgezeigt und umgesetzt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit dieser Betriebe nachhaltig zu steigern. Die am Projekt beteiligten Bauhandwerksbetriebe sollen in die Lage versetzt werden, (a) die strukturellen und konjunkturellen Anpassungsreaktionen des Bausektors und (b) die Herausforderungen der anstehenden EU-Osterweiterung besser zu bewältigen.

Um sicher zu stellen, dass die entwickelten Konzepte den Bedürfnissen von Bauhandwerksbetrieben entsprechen, erfolgt die Umsetzung des Projekts in zehn Pilotbetrieben, die in Zusammenarbeit mit den drei durchführenden Organisationen einzelne Bereiche des Projekts in der Praxis realisieren.

Als Technologiepartner beteiligen sich an VIKOP/BAULOG die conject AG aus München, die Graphisoft Nordbayern GmbH aus Fürth, die ICN mbH & Co. KG sowie die RIB Software AG. Im Laufe des Jahres aus dem Projekt ausgeschieden sind die eLogistic24 AG, die Mühl Nordbayern GmbH sowie die publicGate AG.

Als Praxispartner beteiligen sich an VIKOP/BAULOG die W. Markgraf GmbH & Co. KG aus Bayreuth, die Heinrich Schramm GmbH & Co. KG aus Staffelstein, die Arno Debus GmbH & Co aus Untersiemau, die Schwender KG aus Thurnau, die Wutschka Bauunternehmung GmbH aus Weidenberg, die Otto Hauch & Co. Baugesellschaft mbH aus Coburg, die Raab Baugesellschaft mbH + Co KG aus Ebensfeld, die Firma Dietz Bau aus Weismain sowie die Angermüller GmbH aus Untersiemau.

Die **Sparkasse Bayreuth** führt seit 21. September 2001 zusammen mit dem BF/M und dem **Sparkassenverband Bayern** das Projekt „**Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth**“ durch. Das Projekt wurde in ein vierstufiges Vorgehen, welches sich in die Phasen Konzeption, Implementierung, Arbeitsphase und Evaluation untergliedert. Nach erfolgreichem Abschluss der Konzeption konnte im Jahre 2002 die Implementierung erarbeitet werden.

Die **Handwerkskammer für Oberfranken** hat das BF/M am 30. April 2002 als eine unabhängige Institution beauftragt, eine **Imagebefragung** durchzuführen. Ziel dieser Befragung war, die „Weichen für die Zukunftsplanung der Kammer richtig zu stellen“. Da die Kammer den Mitgliedsunternehmen den bestmöglichen Service bieten will, sollte überprüft werden, welches Image die HWK bei den Mitgliedsunternehmen besitzt, wie der Kontakt der Firmen zu der HWK ausfällt, ob Defizite bestehen und in welchen Leistungsbereichen möglicherweise Verbesserungen von Seiten der Kammer vorgenommen werden sollen. Die Auswertung wurde am 20. September 2002 im Rahmen einer Präsentation abgeschlossen.

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, Langerwehe-Heistern
- **HEADLINE** - Agentur für Print- und Neue Medien, Aachen
- **Duijsens** Organisationsberatung GmbH, Heerlen
- **FIR** - Forschungsinstitut für Rationalisierung an der RWTH Aachen

Das BF/M übernahm dabei die Projektleitung, Koordination und Administration. Das Projekt ging im Juni 2002 zu Ende.

Im Jahr 2002 wurde mit dem RKW Bayern e. V. eine Mitgliedschaft auf Gegenseitigkeit vereinbart. Ziel der Vereinbarung ist die gemeinsame Veranstaltung von Fachvorträgen und Seminaren, die den Mitgliedern beider Vereine offen stehen. Zum Auftakt wurde die Gemeinschaftsveranstaltung „**Der Mittelstand im Griff der Finanzmärkte**“ anlässlich der BF/M-Mitgliederversammlung mit großem Erfolg durchgeführt (siehe S. 32).

Weiterhin soll der Informations- und Wissensaustausch zwischen den Institutionen gefördert werden. Im Jahr 2003 sind weitere gemeinsame Aktivitäten geplant. So konnte unter Vermittlung des RKW Bayern Herr Dr. Claus Hipp als Festredner der Mitgliederversammlung 2003 gewonnen werden.

## 1.6 Kontakte mit ausländischen Gastwissenschaftlern/Hochschulen

- ◆ **Interkulturelle Handlungskompetenz**  
Tagung zur interkulturellen Handlungskompetenz im INCA-Projekt, Diskussion ausländischer Experten aus verschiedenen Fachrichtungen, Universität Bayreuth, 11./12. Oktober 2002  
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann in Kooperation mit Prof. Dr. B. Müller-Jacquier, Interkulturelle Germanistik)
- ◆ Zusammenarbeit mit folgenden internationalen Experten:
  - Prof. Dr. Agota Borgulya, University of Pécs
  - Prof. Dr. Luis Rodolfo Morán Quiroz, Universidad de Guadalajara
  - Prof. Dr. Marc Mendenhall, University of Tennessee
  - Prof. Dr. Peter Dowling, University of Tasmania(Prof. Dr. T. M. Kühlmann)
- ◆ Wissenschaftlicher Austausch mit Prof. Rudy Hirschheim und Prof. Wynne Chin, Universität Houston, 15. bis 23. Januar 2002  
(Prof. Dr. A. Heinzl)

## **1.7 Antrittsvorlesung von Professor Dr. Hartmut H. Kunstmann**

Herr Dr. Hartmut H. Kunstmann, Geschäftsführer der Intertex Holding GmbH und Gastkurator am BF/M-Bayreuth, wurde von der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät zum Honorarprofessor ernannt. Am 30. Oktober 2002 stellte er sich im Rahmen seiner Antrittsvorlesung der Öffentlichkeit vor.

Zunächst begrüßte der Dekan, Prof. Dr. Peter Oberender, die Zuhörer und erläuterte kurz das Profil der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bayreuth. Anschließend hielt Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann die Laudatio. Er stellte die Person des neuen Honorarprofessors an der Universität Bayreuth den Zuhörern vor und betonte, dass die Verbindung aus praktischer Erfahrung sowie akademischer Lehr- und Forschungstätigkeit eine Bereicherung nicht nur für die Studenten sondern für die gesamte Fakultät darstelle. Im Anschluss daran hielt der neu ernannte Honorarprofessor seine Antrittsvorlesung.

Der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaftsprozesse könnten sich auch mittelständische Unternehmen mittlerweile nicht mehr entziehen, so Prof. Dr. Hartmut H. Kunstmann. Das Phänomen der Internationalisierung ziehe sich wie ein roter Faden durch die strategische Ausrichtung und die marktmäßige Aufstellung der Unternehmen nahezu aller Kontinente, aller Branchen und Größenklassen. Während Großunternehmen im Internationalisierungsprozess bereits weit vorangeschritten seien, stünden gerade kleine und mittelständische Unternehmen dieser Entwicklung distanzierter gegenüber. Einerseits komme der deutsche Mittelstand nicht umhin, sich verstärkt über den Export hinaus dem internationalen Wettbewerb zu stellen, andererseits würden diese Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen in Teilen der Öffentlichkeit kritisch betrachtet. Arbeitsmarktprobleme würden ihr ebenso angelastet wie die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fehlentwicklungen in den Ländern, mit denen im Rahmen der Internationalisierung Geschäftsbeziehungen aufgenommen würden.

Strukturelle Anpassungen der Geschäftsprozesse und Neuausrichtung der Unternehmen seien daher unumgänglich. Die ständig zunehmende Wettbewerbsintensität in einem sich stetig vergrößernden geographischen Umfeld böte aber auch für die kleinen und mittelständischen Industrieunternehmen erhebliche Chancen. Prof. Kunstmann stellte Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. In der Regel handele es sich hier typischerweise um Familienbetriebe, in denen der Unternehmer eine zentrale Machtposition innehat. Eine große Rolle spiele auch die Aufrechterhaltung der Unabhängigkeit, die begrenzte Verfügbarkeit von finanziellen und personellen Ressourcen aber auch die Fähigkeit der Unternehmen, flexibel auf veränderte Situationen reagieren zu können sowie persönliche Kontakte zu den maßgeblichen Kunden.

Im Rahmen seiner Antrittsvorlesung stellte der Referent die Internationalisierungsstrategie mittelständischer Unternehmen dar und unterzog sie einer kritischen Würdigung. Er ging neben den Motiven und Zielen der strategischen Ausrichtung ebenso

auf die verschiedenen Möglichkeiten des Markteintritts ein. Anhand eines Praxisbeispiels erläuterte er die erfolgreiche Internationalisierung eines mittelständischen Unternehmens nach Südostasien. Der Referent verdeutlichte, welche Herausforderungen auf das Unternehmen zukommen und welchen Anforderungen das Unternehmen und seine Mitarbeiter dabei gerecht werden müssen. Zusammenfassend stellte Herr Prof. Kunstmann fest, dass sich Unternehmen im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung heute gegen eine steigende Anzahl von in- und ausländischen Konkurrenten behaupten müssen. Der dadurch entstehende erhöhte Wettbewerbsdruck verdeutliche allen Unternehmen, dass sich der Wettbewerb nicht nur auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten abspiele, sondern auch in zunehmendem Maße Forschung und Entwicklung, Produktion, Managementressourcen und die Verfügbarkeit von Kapital betreffe. Durch die Globalisierung würden sich die Standortqualitäten und damit die Grundlagen im weltweiten Wettbewerb grundlegend ändern. Kleine und mittlere Unternehmen hätten jedoch auf Grund ihrer hohen Innovationskraft und ihrer Flexibilität gute Voraussetzungen, diese veränderten Wettbewerbssituationen zu meistern. Voraussetzung dafür sei es, sich in fremden Ländern mit andersartigen Kulturen, ungewohnten Wirtschaftssystemen und fremdartigen Gesellschaftszuordnungen auseinander zu setzen.

Herr Prof. Kunstmann stellte anhand seines Praxisbeispiels Wege, Chancen, aber auch Risiken eines solchen Veränderungsprozesses für die mittelständische Unternehmensführung am Beispiel der Internationalisierung im Blickrichtung auf die südostasiatische Region dar. Er unterstrich abschließend, dass unabhängig von aktuellen politischen Einflüssen die Region Südostasien mittel- und langfristig eine hohe Attraktivität für das Auslandsengagement gerade mittelständischer Unternehmen besitze. Am Ende seiner Ausführungen folgte eine angeregte Diskussion mit dem Auditorium.

## 1.8 Ehrungen

- ◆ Verleihung der Medaille „Preis der Besten“ in Gold an Kuratoriumsmitglied Franz Leupoldt (Februar 2002)
- ◆ Verleihung des Bundesverdienstkreuzes Erster Klasse an Kuratoriumsmitglied Horst Eggers (Februar 2002)
- ◆ Verleihung der Honorarprofessur an Gastkurator Dr. Hartmut H. Kunstmann (Oktober 2002)

## **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 2002 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 2002 über das BF/M-Bayreuth und ihm verbundene Persönlichkeiten berichtet:

- 22.01.2002: Vortrag I: Thomas Poppensieker von McKinsey & Co., Köln (NK)
- 10.04.2002: Chance für die Bauwirtschaft (NK)
- 13./14.04.2002: Kooperieren im Haifischbecken Bau (NK)
- 18.04.2002: Schneller planen, schneller bauen mit dem Internet (NK)
- 02.05.2002: Basel II, internes und externes Rating (NK)
- 02.05.2002: Basel II: Inhalte und Wirkungen (NK)
- 16.05.2002: Unternehmensnachfolge rechtzeitig regeln (NK)
- 30./31.05.2002: Mittelstand soll Rating als Chance verstehen (NK)
- 19.06.2002: Insolvenz (NK)
- 20.06.2002: Sanierungschancen bei Insolvenz (NK)
- 11.07.2002: Jahresversammlung (NK)
- 22.10.2002: Produktion und Controlling (NK)
- 24.10.2002: So geht's: Strategie konsequent umsetzen (NK)
- 29.10.2002: Antrittsvorlesung (NK)
- 31.10.2002: Bauverwaltung setzt auf eGovernment (NK)
- 05.11.2002: Helfen, wo den Mittelständler der Schuh drückt (NK)
- 06.11.2002: Kundenmanagement (NK)
- 07.11.2002: Beziehungen zum Kunden besser managen (NK)
- 26.11.2002: Risikomanagement (NK)

- Dezember 02: Antrittsvorlesung von Prof. Dr. Hartmut H. Kunstmann (UBT aktuell)
- Dezember 02: Tagung zur Interkulturellen Handlungskompetenz im INCA-Projekt (UBT aktuell)
- 27.12.2002: Eine Denkfabrik für die Champions-League (NK)

### **2.3 BF/M Spiegel**

Die Mitgliederzeitschrift „BF/M Spiegel“ erschien im 13. Jahr ihres Bestehens mit einer Ausgabe. Sie umfasste zwei Fachbeiträge zu den Projekten „Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen - Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor“ und „Finanzierungsbedürfnisse von KMU“ sowie einen externen Beitrag zum Stiftungsrecht.

### **2.4 VIKOP/BAULOG Newsletter**

Für die am Projekt VIKOP/BAULOG interessierten Unternehmen wird vierteljährlich ein Newsletter herausgegeben, der im ersten Projektjahr in zwei Ausgaben erschienen ist. In den Newslettern werden aktuelle Entwicklungen aus den jeweiligen Pilotprojekten und im Projekt behandelte Themenschwerpunkte kurz vorgestellt.

### 3 SITUATIONSBERICHT

#### 3.1 Mitgliederstand

4 Zugängen standen im Berichtsjahr 18 Abgänge sowie 2 Fusionen gegenüber. Der Mitgliederstand betrug somit **146** 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. em. 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		2002	
	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

#### 3.3 Umzug in die Parsifalstraße

Über einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren war das BF/M in den Räumen der Stadthalle am Jean-Paul-Platz zu finden. Seit längerem lag es den Verantwortlichen des BF/M am Herzen, eine Unterbringung in den Räumen der Universität Bayreuth zu erreichen, um die Bindung zwischen Hochschule und An-Institut zu vertiefen.

Ende 2001 signalisierte die Hochschulleitung die Möglichkeit einer Unterbringung in den Räumen des ehemaligen Bergamtes in der Parsifalstraße. Nach umfangreichen Umbauarbeiten zog das Institut schließlich im Mai 2002 in das Gebäude, in dem die Universität Bayreuth auch andere Forschungseinrichtungen, emeritierte Hochschul-lehrer und Gastwissenschaftler untergebracht hat.

Die wichtigsten operativen Vorteile sind die Einbindung der Telefon- und Internet-verbindungen in das Hochschulnetz sowie weitere Dienstleistungen der Universität Bayreuth, wie Reinigung und Hauspost. Das BF/M und seine Verantwortlichen sind der Hochschulleitung für die Unterbringung und der Universitätsverwaltung für die Unterstützung des Umzugs dankbar.

#### 4 JAHRESPLANUNG

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die im ersten Halbjahr 2003 bereits stattgefundenen Vorträge sowie über die geplanten Veranstaltungen des BF/M-Bayreuth.

Termine	Veranstaltungen
14. Januar 03	<i>Michael Krupp, Geschäftsführer der Boston Consulting Group</i> <b>„Strategische Auswirkungen von Basel II auf Banken und Firmenkunden – Ergebnisse einer empirischen Analyse“</b>
15. Januar 03	<i>Kirein Franck, Leiter Investment Research der IMUG Hannover</i> <b>„Marktentwicklung im ethischen Investment – Daten, Tools und Strategien“</b>
20. März 03	<i>Hansjörg Müller, Müller &amp; Baraulja, Bayreuth und Mario Böhm, a.i.m. Unternehmensberatung, Kulmbach</i> <b>“Kostenvorteile durch Mischkalkulationen – die Fertigungsstand-orte Tschechien, Ukraine und Weißrussland als Chance für den Mittelstand –,”</b>
23. Juni 03	<b>BF/M-Mitgliederversammlung: Dr. Claus Hipp, Hipp KG</b> <b>„Ethik im Wirtschaftsleben“</b>
Okt./Nov./Dez.03	<i>Herbst-Arbeitskreise</i>

Weitere Termine werden frühzeitig bekannt gegeben!