



Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum

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



JAHRESBERICHT

2003

Inhaltsverzeichnis

1 ERGEBNISBERICHT	3
1.1 Forschungsprojekte	3
1.1.1 Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk (VIKOP/BAULOG)	3
1.1.2 Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke ..	9
1.1.3 Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth	12
1.1.4 Intercultural Competence Assessment (INCA).....	14
1.1.5 Transfer des Balanced Scorecard–Konzepts mit integriertem Risikomanagement auf den Bereich Weiterbildung der IHK für Oberfranken	15
1.1.6 Soziale Kompetenz als Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen.....	17
1.2 Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen und Service für Mitgliedsfirmen.....	18
1.2.1 Vortragsveranstaltungen.....	18
1.2.1.1 Vorträge externer Referenten.....	18
1.2.1.2 Vorträge durch Vorstand und Mitarbeiter des BF/M	19
1.2.2 Arbeitskreise	21
1.2.3 Seminare und Workshops	22
1.2.3.1 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk“.....	22
1.2.3.2 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Werkstoffinnovationen durch unternehmensübergreifende Netzwerke“.....	23
1.2.3.3 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth“	24
1.2.3.4 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Intercultural Competence Assessment“	25
1.2.3.5 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Transfer des Balanced Scorecard–Konzepts mit integriertem	

Risikomanagement auf den Bereich Weiterbildung der IHK für Oberfranken“.....	25
1.2.4 Masters-Börse	26
1.2.5 Besondere Serviceleistungen für Mitglieder	26
1.2.6 Ordentliche Jahresmitgliederversammlung	27
1.3 Veröffentlichungen.....	28
1.4 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Verbänden.....	30
1.5 Kontakte mit ausländischen Gastwissenschaftlern/Hochschulen	31
1.6 Verleihung der Ludwig-Erhard-Professur	31
1.7 Ehrungen	32
2 PUBLIZITÄTSBERICHT	33
2.1 Außendarstellung.....	33
2.2 Pressespiegel	33
2.3 BF/M Spiegel	34
2.4 VIKOP/BAULOG Newsletter	34
3 SITUATIONSBERICHT	35
3.1 Mitgliederstand.....	35
3.2 Personal.....	35
3.2.1 Vorstand	35
3.2.2 Mitarbeiter.....	35
4 JAHRESPLANUNG.....	36

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

Das Projekt „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulegistik (VIKOP/BAULOG)“ wird noch bis Ende 2004 anteilig aus Mitteln der regionalen High-Tech-Offensive Zukunft Bayern finanziert. Das BF/M kooperiert in diesem Projekt mit der Handwerkskammer für Oberfranken als Projektträger und dem Kompetenzzentrum Bau Oberfranken GmbH aus Klosterlangheim. Ein Drittel der Projektsomme muss von Partnerunternehmen des Projektes selber aufgebracht und als Eigenmittel in das Projekt eingelegt werden. Die Akquisition dieser Eigenmittel stellt aufgrund der angespannten Konjunkturlage in der oberfränkischen Bauwirtschaft eine der größten Herausforderungen im Projekt dar.

Im Jahr 2003 konnte vom BF/M ein erfolgreicher Erweiterungsantrag bei der Regierung von Oberfranken gestellt werden, so dass sich die Gesamtsumme des Projektes auf ca. 1,5 Mio. € erhöht hat. Im Zuge dieser Erweiterung ist ein zusätzliches Pilotprojekt Nr. 11 im Modul A konzipiert worden.

1. 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.

2. Kommen und Gehen in VIKOP/BAULOG

Im Vergleich zum Jahr 2002 erwies sich der Pool der Partnerunternehmen sowohl in Bezug auf die bauausführenden Unternehmen als auch auf die Technologieanbieter als deutlich stabiler. Dennoch musste zum Jahreswechsel 2002/2003 mit der Wutschka Bauunternehmung GmbH als Protagonist der Bauallianz ein weiterer Pilotpartner Insolvenz anmelden und in der Folge aus VIKOP/BAULOG ausscheiden. Die entstandene Lücke konnte trotz intensiver Bemühungen im Jahr 2003 nicht mehr geschlossen werden.

Mit der Firma dechant hoch- und ingenieurbau gmbh&co.kg aus Weismain konnte dagegen ein zusätzliches bauausführendes Unternehmen als Pilotpartner gewonnen werden. Mit den Firmen Praxis EDV aus Pferdingsleben, dem Computer-Institut-Bamberg sowie der Firma bet-on aus Karlstadt konnten kompetente Technologiepartner für die Durchführung der Pilotprojekte gewonnen werden. Zum Jahresende wurde mit weiteren potenziellen Technologie- und Praxispartnern über eine Pilotbeteiligung verhandelt.

3. Die aktuelle Struktur von VIKOP/BAULOG

Da das Projekt VIKOP/BAULOG in Kooperation mit anderen Institutionen durchgeführt wird, stehen nicht alle Pilotprojekte unter der Leitung des BF/Ms. In einigen Pilotprojekten arbeiten dennoch Mitarbeiter des Instituts unter der Federführung des KBO, so dass hier ein vollständiger Überblick über die einzelnen Piloten gegeben werden soll.

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

Mengenermittlung mit CAD (Federführung KBO)

Nach Abschluss der Schulungseinsätze in der Firma Raab in Ebensfeld arbeitet nun die Firma unter Einsatz eines CAD-Systems (vorher händische Planerstellung). Die an einem Prototypen durchgeführte 3D-Mengenermittlung setzt sich aufgrund des hohen Zeitaufwands für die Einarbeitung in 3D und aufgrund der fehlenden Konformität mit der VOB nur schleppend durch. Die händische Planerstellung ist dagegen durch eine zweidimensionale CAD-Planung mit demselben CAD-System ersetzt worden. Die

Firma Raab sieht vor, die Partnerarchitekten zu motivieren, ihre Planunterlagen in 3D zum Zweck der Mengenermittlung zur Verfügung zu stellen.

Lieferlogistik für Baustoffe (Naturstein/Asphalt) (Federführung KBO)

Im Piloten „Schüttgutlogistik“ wurde nach der Ausschreibung der geforderten Leistung ein Technologiepartner bestimmt. Es handelt sich um die Firma PRAXIS EDV, die über weitreichende Vorkenntnisse im Bereich der Schüttgutlogistik verfügt. Noch in 2003 erfolgte eine Bestandsaufnahme mit dem Technologiepartner im Hause DEBUS/AMO an die sich ein Ausschreibungsverfahren anschloss. Darauf aufbauend wird im Januar 2004 mit dem Aufbau einer geeigneten IT-Infrastruktur sowie der Realisierung der Software begonnen. Ende des 1. Quartals soll der Betrieb aufgenommen werden.

Mobile Anwendungen im Handwerk (Federführung BF/M)

Als Vorbereitung für die Konzipierung und prototypische Entwicklung von entsprechenden Anwendungen wurde im Zeitraum von Februar bis März 2003 eine bundesweite Umfrage unter knapp 700 bauausführenden Betrieben durchgeführt. Ziel der Umfrage war es zunächst, den Status Quo der Verwendung mobiler Technologien zu erheben. Zu diesem Zweck wurden die Verfügbarkeit sowie die Einsatzhäufigkeit verschiedener mobiler Endgeräte abgefragt. Die Unternehmen, die hierbei angaben, dass sie mobile Endgeräte bereits nutzen oder in Zukunft nutzen wollen, wurden im weiteren Verlauf der Erhebung nach Anforderungen und Erwartungen gegenüber mobilen Anwendungen befragt. Die Unternehmen, die sich den Einsatz mobiler Technologien nicht vorstellen können, wurden schließlich nach den Gründen für ihre ablehnende Haltung befragt. Aufbauend auf den Ergebnissen der Studie, die mittlerweile veröffentlicht ist, soll in 2004 ein Prototyp einer mobilen Anwendung für Bauhandwerksbetriebe konzipiert werden. Diese Studie bildet damit die Basis für Anwendungen, die auf die Bedürfnisse der Bauhandwerksbetriebe maßgeschneidert werden sollen.

Digitale Bauakte (Federführung KBO)

Die Firma dechant hoch- und ingenieurbau gmbh&co.kg aus Weismain möchte das firmeninterne Berichtswesen weiter optimieren und digitalisieren. Dazu sollen die Poliere auf den Baustellen mit Laptops ausgestattet werden. Diese Computer können über das Internet ferngewartet werden, um die Poliere im Falle von Software-Problemen schnell und kompetent zu unterstützen. Die Anbindung an das Hauptunternehmen erfolgt über eine Terminal-Lösung, so dass Daten zentral gespeichert werden. Stunden- und Tagesberichte, Betontagebuch etc. werden dann direkt an einen zentralen Server übermittelt, ohne dass es zu einem Medienbruch oder zum Transport von Papier kommen muss.

Mobile Leistungserfassung auf Baustellen (Federführung KBO)

Die Firma Schwender aus Thurnau setzt einen Minicomputer und einen Laptop in der Bauleitung ein. Auf diesen Geräten läuft unter anderem ein datenbankbasiertes Softwaresystem für Leistungsverzeichnisse und Aufmaße. Mit diesem System, das vom KBO speziell für die Firma aufgebaut wurde, können Aufmaße vor Ort geschrieben werden. Der nächste Schritt sieht vor, das System dahingehend weiterzuentwickeln, dass zwischen den mobilen Endgeräten und der hausinternen EDV keinerlei Medienbrüche oder manuelle Konvertierungen mehr notwendig sind. Dieser Schritt stellt die nächste Stufe integrierter mobiler Anwendungen in der Firma Schwender dar.

Nachunternehmermanagement (Federführung BF/M)

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. Um eine hohe Repräsentanz der Ergebnisse sicherzustellen wurde der Kreis der Nachunternehmer erweitert. Die Nachunternehmer sollen befähigt werden, Leistungsverzeichnisse nach den Standards GAEB90 bzw. GAEB2000 auszutauschen sowie Pläne in gängigen Formaten zu verarbeiten. Durch den digitalen Datenaustausch kann die kostenintensive händische Dateneingabe bei der Firma Markgraf komplett entfallen. Für die teilnehmenden Nachunternehmer entstehen dagegen keine zusätzlichen Kosten.

Zudem werden die internen Prozesse der Firma Markgraf im Hinblick auf Verbesserungspotenziale untersucht. Insbesondere die informationstechnische Anbindung von Baustellen und die interaktive Zusammenarbeit über große Entfernungen stehen hierbei im Mittelpunkt der Betrachtungen.

Transportbetonlogistik (Federführung BF/M)

Ziel des Pilotprojektes ist erstens die bislang manuell und dezentral durchgeführte Disposition in den Mischwerken der Transportbetonunternehmen Brockardt Bau + Beton GmbH & Co. KG in Rödental, Pfister GmbH & Co. Betonwerk Seßlach KG und Angermüller Bau GmbH in Untersiemau durch eine IT-gestützte Disposition mit zentraler Datenhaltung zu ersetzen. Zweitens sollen Betonmischfahrzeuge mit entsprechenden Endgeräten an das Dispositionssystem angebunden werden. Drittens soll eine Internetschnittstelle realisiert werden, so dass über eine Homepage der Transportbetonunternehmen Bestellungen aufgegeben werden können. Als Technologiepartner konnte das Computer Institut Bamberg gewonnen werden. Analog zur Schüttgutlogistik soll im Januar 2004 eine Bestandsaufnahme durchgeführt werden, so dass bis Ende des ersten Quartals mit dem Start des Betriebs gerechnet werden kann.

Die vollständige Umsetzung der Pilotinhalte soll bis zum Ende des zweiten Quartals 2004 erfolgt sein.

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

Kollaborative Projektplanung und -durchführung (I) (Federführung BF/M)

Der Pilot wird momentan konzeptionell überarbeitet, da in Oberfranken während der Projektlaufzeit keine entsprechenden Bauvorhaben abgewickelt wurden. Geplant war der Einsatz der Internetplattform ursprünglich bei einem Bauprojekt mit einem Volumen zwischen 2 und 5 Mio. Euro. Auch der Einsatz der Plattform bei Großprojekten der US-Army auf dem Truppenübungsplatz Grafenwöhr und in dessen unmittelbarer Umgebung hat zu keiner Nachfrage auf Seiten der Unternehmen geführt. Anfang des kommenden Jahres wird an der Universität Bayreuth der Neubau des Instituts für Angewandte Informatik forciert werden, so dass die Unterstützung einzelner Planungs- oder Bauabschnitte ein mögliches Einsatzszenario für die connect-Plattform darstellen könnte. Als alternatives Vorgehen bietet sich die Analyse der Adoptionsfaktoren und -barrieren solcher virtuellen Projekträume im Bauhandwerk an. Auf dieser Basis können derartige Plattformen deutlich besser auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Projekten abgestimmt werden. Eine höhere Verbreitung dieser Technologie kann zu einem Transparenzgewinn bei den Projekten und einem deutlichen Produktivitätssprung der einsetzenden Betriebe führen.

Kollaborative Projektplanung und -durchführung (II) (Federführung BF/M)

Im Jahr 2003 wurden die fünf beteiligten Unternehmen eines Bauprojektes in Hessen mit Zugängen für die Internetplattform ausgestattet, die von ICN zur Verfügung gestellt wurde. Anschließend erfolgte die Schulung in der Anwendung dieser Plattform. Nach der sehr erfolgreichen Konzeptions- und Planungsphase traten während der eigentlichen Bauerstellung verschiedene von VIKOP/BAULOG nicht beeinflussbare Störfaktoren auf, die dazu führten, dass die Plattform nur sehr unzureichend genutzt wurde und die erwünschten Ergebnisse ausblieben. Daher wurde im November 2003 mit der Firma Hauch-Bau aus Coburg vereinbart, dass im Frühjahr eine neue Baustelle über die Internetplattform abgewickelt werden soll. Dabei sollen vermehrt lokale Partnerunternehmen von Hauch integriert werden, um eine zuverlässigere Nutzung des Systems zu gewährleisten. Der Technologiepartner ICN hat bereits Zustimmung signalisiert, so dass hier auf grünes Licht für die neue Baustelle gewartet wird.

Kollaborativer Einkauf (Federführung KBO)

Nachdem im zweiten Quartal 2003 auf Anregung mehrerer bauausführender Unternehmen eine oberfränkische Einkaufskooperation ins Leben gerufen sowie eine Internetplattform zur internen Koordination und Unterstützung aufgebaut wurde, stellte sich heraus, dass keines der Unternehmen bereit war, Einblicke in sein Beschaffungs-

verhalten zu gewähren. Da dies im Rahmen des Betriebs der Internetplattform zwingend erforderlich gewesen wäre, konnte trotz anders lautender Absichtserklärungen kein gemeinsamer Beschaffungsprozess abgewickelt werden. In der Zwischenzeit wurde der Betrieb der Plattform eingestellt.

Kollaboratives Kundenbeziehungsmanagement (Federführung BF/M)

Der Prototyp ist so weit entwickelt worden, dass das operative Kundenbeziehungsmanagement inzwischen voll unterstützt wird. Daneben sind auch erste Beispiele für ein Analyse-Modul implementiert worden, um direkt auf der Internetplattform ohne die Zuhilfenahme von Tabellenkalkulations- oder Datenbanksoftware bereits Auswertungen durchführen zu können. Ferner wurden Anpassungen vorgenommen, um eine lückenlose Protokollierung der Aktivitäten aller Benutzer auf der Plattform zu gewährleisten. Damit kann von Fachleuten anhand der Log-Files rekonstruiert werden, welcher Benutzer welche Daten abgerufen hat. Dies erleichtert die Beweisführung bei Streitfällen zwischen den Akteuren auf dieser Plattform. Da es sich um eine Open-Source-Implementierung handelt, steht der Code allen Interessenten kostenlos zur Verfügung und durch die geringen Einsatzvoraussetzungen kann die Anwendung sehr kostengünstig implementiert werden. Nach der Insolvenz der ursprünglichen Partnerfirmen steht ein Einsatz in der Praxis weiterhin aus. Die Verfügbarkeit dieser Kollaborationsplattform und die Möglichkeit einer Projektbeteiligung wurden inzwischen deutschlandweit bekannt gemacht.

4. Vorträge und Veranstaltungen

(siehe auch Punkt 1.2.3.1)

In Fortführung der erfolgreichen Informationsveranstaltung „Digitale Abwicklung von Bauvorhaben“, die insbesondere die Zielgruppe der kommunalen Bauämter angesprochen hatte, adressierte die Veranstaltung „Kooperation durch Integration von CAD und AVA“ am 18. März 2003 vorrangig Architekten. Mit den Firmen RIB und Graphisoft konnten zwei führende Softwareanbieter für die inhaltliche Gestaltung der Vorträge und Workshops gewonnen werden.

Aus aktuellem Anlass veranstaltete VIKOP/BAULOG am 27. Juni ein Round Table-Gespräch zum Thema Efficient-Basing-East in Grafenwöhr. Informationen aus erster Hand steuerte zu dieser Veranstaltung der leitende Regierungsdirektor Herr Stauffer als verantwortlicher Projektmanager der Regierung der Oberpfalz bei.

Ferner resultierte die Veranstaltung „Digitale Abwicklung von Ausschreibungen“ am 14. Oktober aus der Fertigstellung der Vergabeplattform der staatlichen Hochbauämter in Bayern ava-online. Als Referenten konnten Baudirektor Herbert Schießl von der Obersten Bayerischen Baubehörde sowie Frau Sabine Bandlow von der Firma Ventasoft gewonnen werden.

Eine Zusammenfassung der Veranstaltungen findet sich jeweils in dem quartalsweise erscheinenden Newsletter des Projektes, der von der Internetseite des Projektes unter <http://www.vikop.de> bezogen werden kann.

Im Herbst wurde schließlich mit der Integration der Inhalte von VIKOP/BAULOG in das Ausbildungsprogramm der Handwerkskammer begonnen. Die entsprechenden Aktivitäten werden in 2004 wie geplant ausgebaut werden. Als weitere Maßnahme des Wissenstransfers wurde der Aufbau des HECOM-Labors begonnen und wird voraussichtlich im ersten Quartal 2004 abgeschlossen werden.

5. Ausblick auf das Jahr 2004

Wie oben dargestellt sind die Piloten inzwischen weit fortgeschritten. Zu Anfang des Jahres 2004 werden die letzten Lücken in der Partnerstruktur geschlossen werden, da andernfalls eine ordnungsgemäße Abwicklung von Pilotprojekten nicht mehr gewährleistet werden kann. Neben dem Abschluss der Pilotprojekte soll im Jahr 2004 insbesondere der Wissenstransfer weiter vorangetrieben werden, so dass die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse sichergestellt wird.

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. Im Mai 2003 wurde das Projekt auf eine Gesamtlaufzeit von 2,5 Jahren bis Juni 2004 verlängert.

Inhaltliches Ziel des Projektes ist die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von KMU's durch die Bildung von Kooperationsnetzwerken im FuE-Bereich. Das BF/M-Bayreuth arbeitet in diesem Projekt eng mit dem Kompetenzzentrum Neue Materialien Nordbayern GmbH und dessen Standorten in Bayreuth, Fürth sowie Würzburg zusammen.

Ziele des Projektes

Hauptziel des Projektes ist die Schaffung eines Kooperationsnetzwerkes zwischen kleinen und mittleren Unternehmen, die in der Entwicklung und Anwendung von neuen Materialien tätig sind. Dadurch soll die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit dieser Betriebe gestärkt werden. Durch den Aufbau wechselseitiger Beziehungen der Unternehmen untereinander sowie zum Kompetenzzentrum Neue Materialien, durch

die Definition gemeinsamer Projekte und das damit verbundene Cost-Sharing, sollen die Potenziale des Kompetenzzentrums gerade für kleine und mittlere Unternehmen erschlossen werden und somit der Technologietransfer in unserer Region gefördert werden.

Projektverlauf

Nachdem im Jahr 2002 eine umfangreiche Studie zum Thema „FuE-Aktivitäten in kunststoffverarbeitenden Betrieben in Bayern“ durchgeführt wurde, konnte auf der Basis dieser Ergebnisse ein Kooperationskonzept für kunststoffverarbeitende Betriebe erarbeitet werden. Erste Kontakte zu kooperationsbereiten Unternehmen wurden bereits im Spätherbst 2002 aufgenommen und in einem ersten Interessenten-Treffen im Dezember 2002 wurden weitere Schritte vereinbart. Es wurden zehn Unternehmen für die Teilnahme am Projekt gewonnen. Diese Unternehmen fanden sich im Februar 2003 zu einem gemeinsamen Seminar mit dem Thema „Kooperation und Teambuilding“ zusammen. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde die Bedeutung von Kooperation thematisiert und gemeinsame Aufgaben und Problemfelder erarbeitet. Nach anfänglicher Skepsis zeigten die beteiligten Unternehmen ein sehr starkes Interesse an weitergehenden Kooperationsbeziehungen zwischen den Unternehmen. Problematisch gestaltete sich, dass verschiedene Unternehmen zueinander in starkem Wettbewerb stehen. Durch das sich zwischen den Unternehmen entwickelte Vertrauen konnte auch diese Hürde genommen werden. Gemeinsam mit dem Unternehmen wurde eine Organisationsform für die zukünftige Zusammenarbeit gewählt. Die Unternehmen entschieden sich zur Gründung eines Vereins. Es wurde eine Steuerungsgruppe gebildet, die zusammen mit dem BF/M-Bayreuth und dem Kompetenzzentrum Neue Materialien die Gründung des Vereins vorbereitet hat. In verschiedenen Arbeitstreffen der Steuerungsgruppe wurde ein erster Satzungsentwurf erarbeitet und im Rahmen eines ersten Quartalsmeetings aller Projektteilnehmer im Mai 2003 präsentiert. Parallel dazu wurden Arbeitskreise zu verschiedenen Themen initiiert, Arbeitskreisverantwortliche ernannt und Workshops im Rahmen der Arbeitskreise organisiert und durchgeführt.

Am 4. Juni 2003 wurde der Verein „**Kunststoff-Netzwerk Franken e. V.**“ (KNF) durch neun Unternehmen aus dem Bereich der Kunststoffverarbeitung gegründet. Der Verein hat den Zweck, den Wissensstand auf dem Gebiet der Kunststoffe, ihrer Verarbeitung und Anwendung zu verbreiten, die Forschung und Entwicklung auf diesen Gebieten zu fördern und die vorwettbewerbliche Zusammenarbeit der Mitglieder zu unterstützen. Auf diese Weise werden Wirtschaftlichkeit, Innovation und Image gefördert. Der Vereinszweck wird insbesondere verwirklicht durch

1. gemeinsame Außendarstellung zur Verbesserung des Kunststoff-Images
2. Vertretung der Mitgliedsfirmen in Gremien und Verbänden
3. Veranstaltung von Seminaren und Tagungen auf dem Gebiet der Kunststofftechnik

4. regelmäßige Zusammenkünfte der Mitglieder zum Erfahrungs- und Informationsaustausch
5. Initiierung, Koordination und Organisation von gemeinschaftlichen Projekten, insbesondere in den Bereichen Werkstoffforschung, Verarbeitungstechnik, Normung, Qualitätsmanagement, Logistik und Organisationsentwicklung

Die organisatorische Abwicklung der Vereinsgründung wurde durch das BF/M-Bayreuth übernommen. Parallel hierzu wurden Informationsmaterialien für den neuen Verein erstellt. Die Geschäftsführung des Vereins übernahm Herr Dipl.-Kfm. Hans Rausch, Mitarbeiter des BF/M. Die Eintragung des Vereins im Registergericht Bayreuth erfolgte Ende Juli 2003. In regelmäßigen Arbeitssitzungen der Vereinsmitglieder wurden u. a. Vorträge zum Thema „Balanced Scorecard – von der strategischen Planung zur organisatorischen Umsetzung“ (Referent: Prof. Dr. J. Schlüchtermann von der Universität Bayreuth) sowie zum Thema „Benchmarking auf internationaler Ebene – europäische Best Practices“ (Referent: Dipl.-Ing. Holger Kohl vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Produktionstechnik (IPK) in Berlin) organisiert. Das BF/M hat durch verschiedene Maßnahmen eine hohe Öffentlichkeitswirkung für den Verein erreicht, was sich in einem umfangreichen Presseecho in regionalen und überregionalen Medien niederschlug. Auf diese Art und Weise konnten schnell neue Mitglieder für den Verein gewonnen werden. Unmittelbar nach der Vereinsgründung wurden bereits die Vorarbeiten für die erste große Veranstaltung des Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. vom BF/M in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Neue Materialien organisiert. Am 24. Oktober 2003 wurde die Tagung des KNF mit dem Titel „**Werkzeugtechnologien der Zukunft**“ vom bayerischen Umwelt- und Verbraucherminister, Herrn Dr. Werner Schnappauf, in den Räumen der Neuen Materialien Bayreuth GmbH eröffnet. Die aktive Pressearbeit im Anschluss an diese Veranstaltung trug zu weiterer umfangreicher Berichterstattung über das Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. bei. Als Folge konnte bis Jahresende 2003 die Anzahl der Mitglieder auf 20 Unternehmen erhöht werden. Es wurden im weiteren Verlauf des Jahres weitere Arbeitstreffen sowie Arbeitskreistreffen durchgeführt. Diese fanden in den Räumen der verschiedenen Vereinsmitglieder statt. Das entstandene Vertrauen zeigt sich u. a. daran, dass keine Vorbehalte mehr bestehen, die Mitarbeiter der anderen Unternehmen durch die eigene Fertigung zu führen.

Am Ende des Jahres 2003 lagen weitere Zusagen auf eine Mitgliedschaft im Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. vor. Für das Jahr 2004 wird die Projektarbeit fortgeführt, es ist die Durchführung einer weiteren Tagung im Projektzeitraum geplant, darüber hinaus erhalten die Mitarbeiter der Mitgliedsunternehmen das Angebot eines Seminars „Moderation von Arbeitsteams“, welches dazu beitragen soll, die Effizienz der Vereinsarbeit zu erhöhen und die Motivation zur persönlichen Mitarbeit in den Arbeitskreisen zu stärken.

1.1.3 Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann

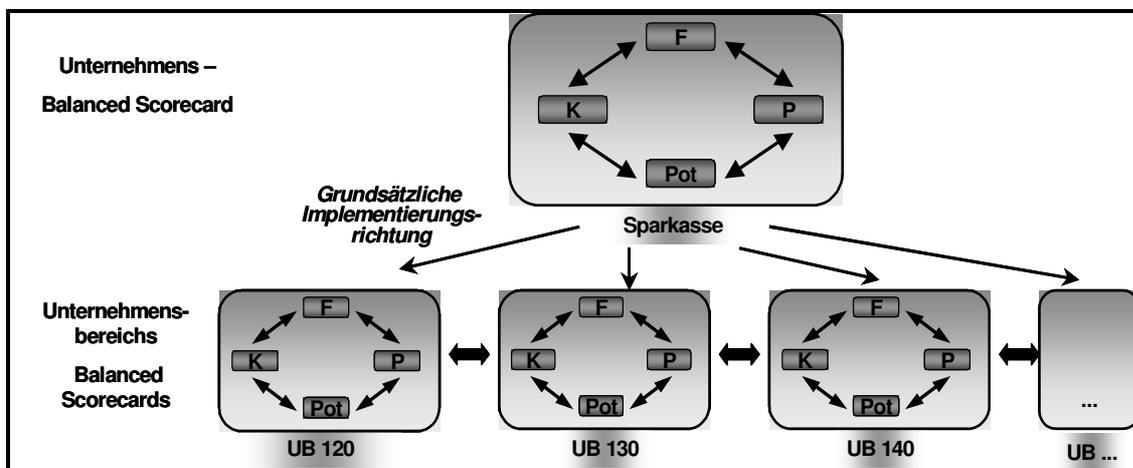
Das im Jahre 2001 begonnene Projekt „Implementierung einer Balanced Scorecard in der Sparkasse Bayreuth“, welches in Zusammenarbeit mit dem Sparkassenverband Bayern erfolgt und in dem das BF/M mit der Aufgabe der wissenschaftlichen Beratung und Moderation beauftragt wurde, konnte im Jahre 2003 weiter vorangebracht werden.

Nachdem 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 und im Jahre 2002 die Implementierungsphase abgeschlossen wurde, fand 2003 der Roll-Out auf die Unternehmensbereiche statt.

Das Hauptziel der Implementierungs- und Roll-Out-Phase ist, die Vision und Strategie im gesamten Unternehmen zu verankern und das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter zu fördern (kurz: die Balanced Scorecard „zum Leben zu erwecken“). Dies geschieht einerseits, indem man die „Mutter-Balanced Scorecard“ weiter vorantreibt, und andererseits diese auf die Unternehmensbereiche herunterbricht (vgl. auch Beitrag zum Jahresbericht 2002).

Der Roll-Out erfolgte bei der Sparkasse von Anfang an für alle elf Unternehmensbereiche (einschließlich Personalrat). Hierin besteht die Besonderheit in diesem Projekt, da in der Literatur und in anderen Projektberichten meist der Roll-Out lediglich mit einem Pilotbereich durchgeführt wird und anschließend sukzessive die restlichen Bereiche miteinbezogen werden.

Nachfolgende Abbildung zeigt das Vorgehen bei der Sparkasse systematisch auf:



Roll-Out auf die Unternehmensbereiche

Da im Jahre 2002 das Konzept, die Inhalte und die strategischen Leitsätze der Unternehmensbereichs-Balanced Scorecard erarbeitet und definiert wurden, lag die Hauptaufgabe 2003 nun darin, die Kennzahlen zu konkretisieren, die Zuständigkeiten, den Turnus der Erhebung festzulegen und Ziel-Werte zu ermitteln.

Zur Generierung der Kennzahlen wurden den Bereichsleitern konkrete Vorgaben gemacht, so sollte aus jeder Perspektive der „Mutter-Balanced Scorecard“ mindestens eine Kennzahl in der Unternehmensbereichs-Balanced Scorecard vorhanden sein und insgesamt mindestens 8 und höchstens 15 Kennzahlen bei diesen eingebracht werden. Eine feste Zahl an Kennzahlen der „Mutter-Balanced Scorecard“ wurde zusätzlich für alle Bereiche festgelegt.

Darüber hinaus fanden weitere Kriterien bei der Kennzahlengenerierung ihren Einfluss:

- Strategische Relevanz
- Beeinflussbarkeit
- Kompatibilität zum Incentive-System
- Mitarbeiterakzeptanz durch Durchschaubarkeit, Gerechtigkeit und Nachprüfbarkeit
- Messbarkeit
- Verfügbarkeit von Benchmarks

Die Unternehmensbereichsleiter wurden angehalten, gemeinsam mit ihren Teams die Balanced Scorecard zu erarbeiten. Ein Balanced Scorecard-Koordinator stand allerdings jederzeit für Fragen zur Verfügung.

Innerhalb dieser Phase war es den Unternehmensbereichsleitern möglich ihre Kennzahlen zu konkretisieren, zu beschreiben und zu definieren. Anschließend wurden auch die Zuständigkeiten und der Turnus für die Erhebung festgelegt, die erstmalige Erhebung definiert und z. T. Ziel- und Ist-Werte festgelegt.

Für den Erfolg bei der Durchführung dieser Phase war besonders ein konsequentes Qualitätsmanagement und die offene Informations- und Kommunikationskultur in der Sparkasse verantwortlich.

Im Herbst 2004 wird die „Evaluationsphase“ zu diesem Projekt in der Sparkasse durchgeführt. Die qualitative Evaluation soll Erkenntnisse über die Erfahrungen bei der Einführung der Balanced Scorecard im Unternehmen und die wahrgenommenen Auswirkungen auf das Unternehmensklima geben.

1.1.4 Intercultural Competence Assessment (INCA)

Förderung durch das Leonardo da Vinci II–Programm der EU

Projektbeginn: November 2001

Projektdauer: Oktober 2004

Projektverantwortliche: Anne Davidson-Lund (LNTO, Großbritannien)

Projektverantwortliche an der Universität Bayreuth:

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

In dem Projekt „**I**ntercultural **C**ompetence **A**ssessment“ (INCA) konnten im Jahr 2003 entscheidende Entwicklungen gemacht werden. Am Projekt, an dem Experten der interkulturellen Kommunikation aus den Ländern Großbritannien, Österreich, der Tschechischen Republik und Deutschland beteiligt sind, wird zum einen ein theoretisches Rahmenmodell für die Bedeutung interkultureller Kompetenzen sowie zum anderen ein Erfassungsinstrument dieser Kompetenzen entwickelt. Die Zielgruppe der Projektaktivität sind Berufstätige im Ingenieur- und Technikbereich.

Für die Mitarbeiter internationaler Unternehmen ist es besonders wichtig, im Kontakt mit anderen Kulturen handlungsfähig zu sein und dabei andere Werte und Normen zu respektieren. Ferner müssen sie auch mit Sprachunterschieden und Missverständnissen umgehen können und ihr Verhalten flexibel an gegebene Situationen anpassen können.

Überblick über das Jahr 2003

Im Jahr 2003 konnte das INCA-Projekt in eine entscheidende Phase gehen, in der sowohl theoretische Entwicklungen als auch praktische Fortschritte zu verzeichnen waren. Zum einen konnte eine Erstversion des theoretischen Rahmenmodells für interkulturelle Kompetenzen fertiggestellt werden. Im Januar 2003 trafen sich einige Mitarbeiter der Projektgruppe mit Vertretern des Council of Europe (CoE = Europarat) in Sèvres bei Paris in Frankreich. Dabei wurde eine Koordination der Projektaktivitäten mit den Zielen des CoE beraten, wie das Projekt den Zielen der Council of Europe angepasst werden kann. Auch konnte die Aufzeichnung der interkulturellen Kompetenzen von Teilnehmern in einem dem European Language Pass ähnlichen Portfolio dokumentiert werden.

Bei einem transnationalen Treffen der INCA-Projektgruppe in Prag (März 2003) wurde die Zusammensetzung von für das Assessment interkultureller Kompetenzen verabschiedet. Im Zeitraum von April bis Juni 2003 fanden erste Anwendungen des Instrumentes statt. Unter der Leitung der Bayreuther Projektpartner wurde das Instrument in Bayreuth, in Rychnov (Tschechien), in Birmingham und London (Großbritannien), in den Niederlanden sowie in Österreich angewandt.

Es nahmen jeweils fünf bis zehn Teilnehmer an den einzelnen Anwendungen teil, die etwa einen Tag dauerten. Die Beobachter wurden während eines eintägigen Beobachtertrainings auf diese Aufgabe vorbereitet. Insgesamt konnte das Instrument daher bei ungefähr 50 Teilnehmern ausgetestet werden. Nach einer ausführlichen Analyse und Auswertung der Übungen konnten gezielt Schwachstellen des Instrumentes erkannt und daraufhin erste Verbesserungsvorschläge entwickelt werden. Diese wurden im Oktober 2003 bei einem weiteren transnationalen Projekttreffen in Tübingen vorgestellt und diskutiert.

Ausblick auf das Jahr 2004

Im Jahr 2004 wird das INCA-Projekt in seine letzte Projektphase eintreten. Im März 2004 wird ein weiteres Beobachtertraining stattfinden, wozu ein ausführliches Beobachtermanual erstellt werden soll. Ausgehend von den Erfahrungen der ersten Anwendungen, der Minipilots, wird es sowohl für Beobachter als auch für Teilnehmer weitere Anwendungen des Instrumentes geben. Im Sommer 2004 werden alle Entwicklungen des INCA-Projektes einschließlich aller Instrumente und Übungen zusammengefasst, genau dokumentiert und für interessierte Unternehmen oder Institutionen verfügbar gemacht werden. Im Oktober 2004 werden die Projektergebnisse erwartet.

1.1.5 Transfer des Balanced Scorecard-Konzepts mit integriertem Risikomanagement auf den Bereich Weiterbildung der IHK für Oberfranken

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann

Ausgangssituation

Die Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth besitzt ein fortschrittliches Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001:2000. Im Rahmen des Qualitätsmanagements werden drei Ziele verfolgt: (1) „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“, (2) „Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter“, (3) „Rasche, offene und umfassende Kommunikation“. Auf dem Weg von einer „verwalteten Behörde“ zu einer nach unternehmerischen Grundsätzen geführten, modernen Organisation hat sich die IHK für Oberfranken in den vergangenen Jahren einen Vorsprung gegenüber anderen vergleichbaren Institutionen erarbeitet – eine hervorragende Voraussetzung für den Einsatz der Balanced Scorecard.

Der Fokus dieses Projekts beschränkte sich auf den Bereich Weiterbildung. Die erarbeitete Balanced Scorecard sollte den Weg zur Umstrukturierung dieses Bereichs im Jahre 2004 in die „IHK-Akademie GmbH“ ebnen und diesen Schritt unterstützen.

Projektziele

Mit der Konzeption der Balanced Scorecard für den Weiterbildungsbereich der IHK für Oberfranken wurde nachfolgendes Zielbündel verfolgt.

Das Hauptziel besteht darin, ein Instrument zu schaffen, welches ermöglicht, die Kennzahlen und Wirkungsmechanismen zusammenzuführen, transparent und diskussionsfähig zu machen, um auf diese Weise die Entwicklung einer Unternehmensstrategie auf eine breite Informationsbasis zu stellen.

Projektrealisierung

Die Konzeptionsphase zur Erstellung einer Balanced Scorecard für den Bereich Weiterbildung der IHK Oberfranken konnte nach sechs Workshops im Oktober 2003 mit einer tragfähigen Balanced Scorecard abgeschlossen werden. In dieser Konzeptionsphase wurden zunächst die strategischen Grundelemente Vision, Mission und Basisstrategie erarbeitet. Es folgte eine Festlegung auf strategische Handlungsfelder in den ausgewählten fünf Ebenen und die Diskussion von Ursache-Wirkungsbeziehungen. Konkrete Kennzahlen wurden erarbeitet, diskutiert und schließlich ausgewählt. Eine solide Arbeitsversion einer Balanced Scorecard mit operationalen Kennzahlen sowie Erhebungsintervalle für diese konnten festgelegt werden.

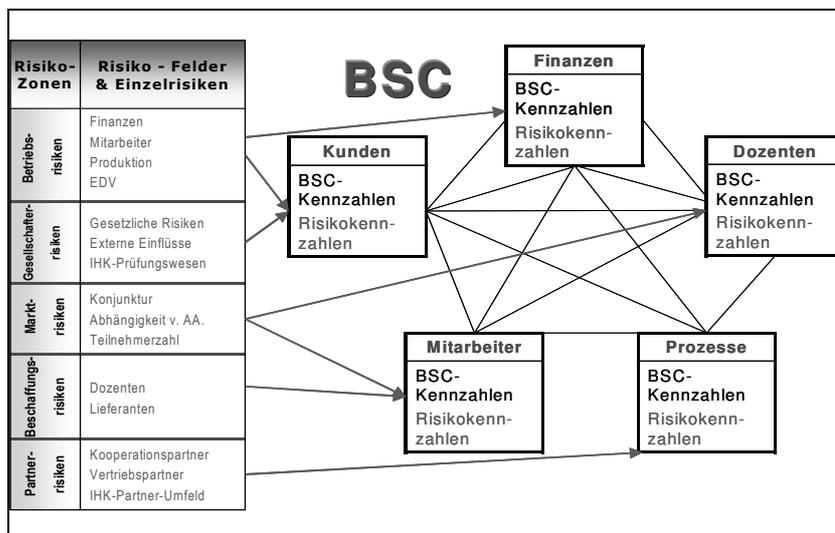
Nachfolgende Abbildung zeigt den Projektverlauf und die erreichten Ziele auf.



Eine besondere Herausforderung dieses Projektes bestand darin, parallel zur Balanced Scorecard ein Grundgerüst für ein Risikomanagement zu entwerfen. In Anlehnung an das zukünftige Software-Paket (Risk Manager) wählte man für das erarbeitete Risikomanagement einen systematischen Ansatz, der eine Dreiteilung in Risikozonen, Risikofelder und Einzelrisiken vorsieht.

Dazu mussten für den Bereich Weiterbildung Risikozonen, -felder und Einzelrisiken eruiert und mit der Balanced Scorecard synchronisiert werden.

Folgende Abbildung zeigt die systematische Vorgehensweise auf.



Bei der Ermittlung der Einzelrisiken wurde versucht, diese möglichst in die strategischen Handlungsfelder der Balanced Scorecard einzugliedern. Einzelrisiken, welche nicht zugeordnet werden konnten, verblieben in der Risikosystematik (siehe Abbildung).

1.1.6 Soziale Kompetenz als Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen

Projektleitung: Prof. Dr. T. M. Kühlmann

Das soziale Umfeld einer Person erschließt deren soziale Kompetenz aus sehr unterschiedlichen Verhaltensweisen. Je nach Situation, Person und sozialem Hintergrund der beurteilten Personen sind daher unterschiedliche Rückschlüsse auf die soziale Kompetenz der zu beurteilenden Person zu erwarten. Eine objektive, im Sinne von intersubjektiv übereinstimmender Messung ist daher nicht möglich. Um die unterschiedlichen Wahrnehmungen der sozialen Kompetenz einer Person in ihrer Komplexität zu erfassen, wurden im Rahmen des Projektes eine große Anzahl intersubjektiver Wahrnehmungen sozialer Kompetenz verdichtet. Dazu wurde die Technik der Critical Incidence angewendet. Es wurden im Rahmen von Interviews mehr als 200 erfolgreich und weniger erfolgreich gemeisterte Interaktionen am Arbeitsplatz erfasst, welche soziales Geschick erfordern. Die Auskunftspersonen sollten dabei jeweils vier Situationen schildern, an denen sie selber teilgenommen hatten. Ziel war es, jeweils für eine männliche und eine weibliche Person eine Situation zu erfassen, in der sich diese Person sozial kompetent bzw. sozial inkompetent

verhalten hat. Auf diese Weise wurde eine Vielzahl subjektiver Einschätzungen des erlebten Verhaltens abgegeben und systematisch erfasst. Darüber hinaus wurden die alltagstheoretischen Konzepte der befragten Personen zu den sowohl förderlichen als auch hinderlichen Faktoren für das Auftreten sozial kompetenten Verhaltens erfragt.

Es wurden Verhaltensweisen bestimmt, welche in den Augen der Mehrzahl der Befragten als typisch für sozial kompetentes bzw. typisch für sozial inkompetentes Verhalten angesehen werden und somit stellvertretend für bestimmte Verhaltens-tendenzen stehen.

Die erfassten prototypischen Situationen wurden anschließend einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Die Abschriften der Interviews wurden von zwei unabhängigen Einschätzern ausgewertet und kategorisiert. Auf dieser Grundlage werden Situationsverhaltenskombinationen erarbeitet und darauf aufbauend Verhaltensweisen und Verhaltensanweisungen für Assessment Center-Übungen definiert. In Verbindung mit Fallstudien und Rollenspielen sollen die erarbeiteten Übungen und Assessment Center-Übungen schließlich im Rahmen der Personalauswahl und Personalentwicklung zur Anwendung kommen.

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 2003 zahlreiche Vortragsveranstaltungen durch.

1.2.1.1 Vorträge externer Referenten

Thema: **Strategische Auswirkungen von Basel II auf Banken und Firmenkunden – Ergebnisse einer empirischen Analyse**

Referent: Michael Krupp, Boston Consulting Group

Termin: 14. Januar 2003

Thema: **Marktentwicklung im ethischen Investment – Daten, Tools und Strategien”**

Referent: Kirein Franck, IMUG Hannover

Termin: 15. Januar 2003

- Thema: **Global Patterns and Impact of E-Commerce Diffusion: Findings from a Ten-Country Comparative Study**
Referent: Prof. Rolf T. Wigand, Ph.D., University of Arkansas, Little Rock, USA
Termin: 26. Mai 2003
- Thema: **Rating der Genossenschaftsbanken – Konzeption und Erfahrungsbericht**
Referenten: Dr. Christian Wild, Genossenschaftsverband Bayern
Klaus Seemann, VR-Bank Bayreuth
Termin: 17. Juni 2003
- Thema: **Ethik im Wirtschaftsleben**
Referent: Dr. Claus Hipp, HIPP Unternehmensgruppe, Pfaffenhofen
Termin: 23. Juni 2003
- Thema: **Benchmarking auf internationaler Ebene – europäische Best Practices**
Referent: Dipl.-Ing. Holger Kohl, Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin
Termin: 20. November 2003

1.2.1.2 Vorträge durch Vorstand und Mitarbeiter des BF/M

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

- **Finanzmanagement – Grundlagen und Perspektiven**
(Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Executive MBA-Programm ZWW/Universität Augsburg, 7./8. März 2003)
- **Zur Beurteilung der Performance ethischer Investments**
(Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Ausschuss „Wirtschaftswissenschaften und Ethik“ im Verein für Socialpolitik in Oldenburg, 14. März 2003)
- **Orientierung der Unternehmensführung am Shareholder Value – ein Thema auch für kleine und mittelständische Unternehmen**
(Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Unternehmerkolleg 2003 der VR-Bank Bayreuth, 20. März 2003)
- **Aktuelle Probleme im Beschaffungsmanagement**
(Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Vortrag im Rahmen des 2. Forums Beschaffungsmanagement für Krankenhäuser, Tuttlingen, 27. März 2003)
- **Trust in foreign business partners. A six country study**
(Endrissat, N. & Kühlmann, T. M., Vortrag auf der 3rd Conference of the European

Academy of Management. Managing Through Variety: The European Style? Mailand, 3. - 5. April 2003)

- **Finanzielle Performance ethischer Investments**
(Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Hauptseminar „Aktuelle Probleme der Unternehmensethik“, Universität Eichstätt-Ingolstadt im Sommersemester 2003, 5. Juni 2003)
- **Sieben Fragen zur zukünftigen Entwicklung des Bankenmarktes in Deutschland**
(Prof. Dr. H.-J. Tebroke, 6. Absolvententag der Universität Bayreuth, 21. Juni 2003)
- **Prozesskostenrechnung**
(Prof. Dr. J. Schlächtermann, Vortrag im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung, Kloster Banz, 1. Juli 2003)
- **Finanzielle Performance und Perspektiven ethischer Investments. Ein Diskussionsbeitrag vor dem Hintergrund kapitalmarktorientierter Untersuchungen zum Zusammenhang von finanzieller, Sozial- und Umweltperformance**
(Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Kolloquium „Ethik-Investmentfonds“ am WCGE Wittenberg Center for Global Ethics, 4. Juli 2003)
- **Interkulturelle Handlungskompetenz. Entwicklung eines Diagnoseinstruments**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag an der Universität Chemnitz, 8. Juli 2003)
- **Balanced Scorecard – von der strategischen Planung zur operativen Umsetzung**
(Prof. Dr. J. Schlächtermann, Vortrag auf dem Arbeitstreffen des Kunststoff-Netzwerks Franken e. V., Bayreuth, 14. Juli 2003)
- **Trust in transnational business cooperation**
(Endrissat, N. & Kühlmann, T. M., A cross-country study from a social capital perspective. Paper presented at the Academy of Management Conference, August 1 - 6, 2003, Seattle, USA)
- **Klinikeinkauf im Wandel – Auf der Suche nach Kernkompetenzen**
(Prof. Dr. J. Schlächtermann, femak-Herbstsymposium, 22. September 2003)
- **Interkulturalität in der Zusammenarbeit chinesischer und deutscher Unternehmen**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag vor der Delegation der Hochschule der Kommunistischen Partei Chinas, Bayreuth, 27. September 2003)

- **Förderung interkultureller Kompetenz durch interkulturelles Training?**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der Tagung "Was ist interkulturelle Kompetenz?", Essen, 16. - 18. Oktober 2003)
- **Das grenzenlose Unternehmen: Anforderungen an das Personalmanagement**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf dem Forum Personal, Frankfurt-Hoechst, 17. November 2003)
- **Strategisches Beschaffungsmanagement im Krankenhaus – Mythos oder Machbares?**
(Prof. Dr. J. Schlüchtermann, MEDICA-Forum, Düsseldorf, 19. November 2003)
- **Balanced Scorecard – von der strategischen Planung zur operativen Umsetzung**
(Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Vortrag auf dem 2. Bayerischen Unternehmertag, Bayreuth, 29. November 2003)
- **Bilanzpolitik und Managementkontrolle. Koreferat zu Bilanzpolitik, Bilanzfälschung und Bilanzprüfung – eine moralökonomische Analyse von Interessenkonflikten**
(Prof. Dr. H.-J. Tebroke, Tagung „Corporate Governance und Korruption im Franz-Hitze-Haus in Münster, 5. Dezember 2003)
- **Vertrauen und Kontrolle in internationalen Unternehmenskooperationen**
(Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Vortrag auf der Tagung „Rolle des Vertrauens in der Unternehmensplanung und Regionalentwicklung“, Universität Bayreuth, 17. Dezember 2003)

1.2.2 Arbeitskreise

Unter der Leitung von Prof. Dr. T. M. Kühlmann fand folgender Arbeitskreis statt:

Thema: **Kostenvorteile durch Mischkalkulationen – die Fertigungsstandorte Tschechien, Ukraine und Weißrussland als Chance für den Mittelstand**

Referenten: Hansjörg Müller, Müller & Baraulja, Projekte Ost-West, Bayreuth
Mario Böhm, a.i.m. Unternehmensberatung GmbH & Co. KG, Kulmbach

Termin: 20. März 2003

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 **18. März 2003** im Schloss Thurnau die Informationsveranstaltung **„Kooperation durch Integration von CAC und AVA“** statt. Die Veranstaltung umfasste folgende Vorträge und Workshops:

Thema: **„Kooperationen zwischen Planern und Ausführenden anhand von digitalen Bauwerksmodellen aus der Sicht des Architekten“**

Referent: Dipl.-Ing. Johannes-Norbert Püls, Püls + Mertl Architekten BDA, Bamberg/Lichtenfels

Thema: **„Möglichkeiten der Entwicklung von 3D-Bauwerksmodellen mit moderner CAAD-Software am Beispiel von ArchiCAD (Graphisoft)“**

Referent: Dipl.-Ing. Stefan Schrenk, Graphisoft Nordbayern GmbH, Fürth

Thema: CAD-Workshop **„Anforderungen an ein 3D-Bauwerksmodell als Voraussetzung für eine korrekte Mengenweitergabe vom Ausschreibenden an den Bauunternehmer – dargestellt anhand der Funktionalitäten von ArchiCAD (Graphisoft)“**

Referent: Dipl.-Ing. Stefan Schrenk, Graphisoft Nordbayern GmbH, Fürth

Thema: **„ARRIBA planen im Architektur- und Planungsbüro – GAEB-konforme Ausschreibungen mit STL-Bau (Dynamische BauDaten) als Voraussetzung für die „Informationskette Bau“ zur Integration mit den ausführenden Bauunternehmen“**

Referent: Dipl.-Inf. Steffen Weller, RIB Bausoftware GmbH, Leipzig

Thema: AVA-Workshop **„Demonstration der Ausschreibung mit Dynamischen BauDaten unter dem besonderen Aspekt der „Informationskette Bau“ bis zur Baukalkulation“**

Referent: Dipl.-Inf. Steffen Weller, RIB Bausoftware GmbH, Leipzig

Thema: Round Table-Gespräch **„Efficient-Basing-East“**

Referent: Ltd. Regierungsdirektor Stauffer, Regierung der Oberpfalz

Termin: 27. Juni 2003

Unter der Leitung von Prof. Dr. A. Heinzl und Prof. Dr. J. Schlüchtermann fand am **14. Oktober 2003** in der Handwerkskammer für Oberfranken die Informations-

veranstaltung „**Digitale Abwicklung von Ausschreibungen**“ statt. Die Begrüßungsworte sprach Horst Eggers, Hauptgeschäftsführer der HWK. Regierungspräsident Hans Angerer eröffnete die ganztägige Veranstaltung, die folgende Vorträge und Workshops umfasste:

- Thema: **„Digitale Abwicklung von Ausschreibungen – Neue Möglichkeiten und Einsparungspotenziale für Bauunternehmen“**
Referent: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann, Präsident BF/M
- Thema: **„Elektronische Ausschreibung und Vergabe der staatlichen Hochbauämter in Bayern“**
Referent: Baudirektor Herbert Schießl, Oberste Baubehörde, München
- Thema: Internet-Workshop **„AVA-Online – die VOB/VOL-konforme Internetplattform“**
Referent: Sabine Bandlow, Ventasoft GmbH, Nürnberg

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

- Thema: Seminar **„Kooperation und Teambuilding“**
Moderation: Thomas Huber, Markus Mayer, developo GmbH, Neustadt
Termin: 19. – 21. Februar 2003
- Thema: **Erstes Treffen der Steuerungsgruppe zur Vereinsgründung**
Termin: 12. März 2003, Neue Materialien Bayreuth GmbH
- Thema: **Zweites Treffen der Steuerungsgruppe zur Vereinsgründung**
Termin: 9. April 2003, Neue Materialien Bayreuth GmbH
- Thema: **Drittes Treffen der Steuerungsgruppe zur Vereinsgründung**
Termin: 7. Mai 2003, Neue Materialien Bayreuth GmbH
- Thema: **Erstes Quartalsmeeting (Arbeitstreffen) der Projektteilnehmer**
Termin: 21. Mai 2003, Neue Materialien Bayreuth GmbH
- Thema: **Gründungsversammlung des Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. (KNF)**
Termin: 4. Juni 2003, Neue Materialien Bayreuth GmbH
- Thema: **Arbeitstreffen des Kunststoff-Netzwerk Franken e. V.**
Termin: 24. Juli 2003, Neue Materialien Bayreuth GmbH
- Thema: Arbeitskreis **Werkzeuge**
Termin: 21. August 2003, Nürnberg

Thema: **Arbeitstreffen des Kunststoff-Netzwerk Franken e. V.**
Termin: 11. September 2003, Neue Materialien Bayreuth GmbH

Thema: **Tagung „Werkzeugtechnologien der Zukunft“**
Moderation: Prof. Dr. T. M. Kühlmann, Prof. Dr. H.-W. Zoch, Dipl.-Kfm. H. Rausch
Termin: 24. Oktober 2003

Thema: **Arbeitskreis Werkzeuge**
Termin: 30. Oktober 2003, Oberkotzau

Thema: **Arbeitstreffen des Kunststoff-Netzwerk Franken e. V.**
Termin: 20. November 2003, Neue Materialien Bayreuth GmbH

Thema: **Präsentation des Projektes im Rahmen der Kuratoriumssitzung des BF/M**
Moderation: Prof. Dr. T. M. Kühlmann/Dipl.-Kfm. Hans Rausch
Termin: 11. November 2003, Sparkasse Pegnitz

Thema: **Arbeitskreis Werkzeuge**
Termin: 4. Dezember 2003, Bad Rodach

Thema: **Präsentation des Projektes im Rahmen der Aufsichtsratssitzung des Kompetenzzentrums Neue Materialien Nordbayern**
Moderation: Dipl.-Kfm. Hans Rausch
Termin: 11. Dezember 2003, Neue Materialien Bayreuth GmbH

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

Thema: **Workshop Projektgruppe**
Moderation: Prof. Dr. J. Schlächtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner
Termin: 20. März 2003, Sparkasse Bayreuth

Thema: **Workshop Unternehmensbereichsleiter**
Moderation: Prof. Dr. J. Schlächtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner
Termin: 22. Mai 2003, CCC-Pegnitz

Thema: **Workshop Perspektiv-Verantwortliche**
Moderation: Prof. Dr. J. Schlächtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner
Termin: 5. Juni 2003, Sparkasse Bayreuth

Thema: **Workshop Projektgruppe**
Moderation: Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner
Termin: 15. Juli 2003, Sparkasse Bayreuth

Thema: **Workshop Unternehmensbereichsleiter**
Moderation: Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner
Termin: 25. September 2003, CCC-Pegnitz

1.2.3.4 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Intercultural Competence Assessment“

Thema: **Arbeitstreffen**
Termin: 17. – 18. Januar 2003, Universität Tübingen

Thema: Symosium „**Assesement of Intercultural Competence**“
Termin: 20. – 21. Januar 2004, Sèvres, Frankreich

Thema: **3rd Transnational Meeting**
Termin: 4. Februar 2003, Prag

Thema: **4th Transnational Meeting**
Termin: 3. – 4. Oktober 2003, Universität Tübingen

Thema: **Durchführung der INCA Minipilots (Testanwendungen)**
Termine: 29. April 2003, Bayreuth
2. bis 12. Mai 2003, Birmingham und London (Großbritannien)
19. bis 21. Mai 2003, Rychnov nad Kneznou (Tschechien)

1.2.3.5 Veranstaltungen im Rahmen des Projekts „Transfer des Balanced Scorecard–Konzepts mit integriertem Risikomanagement auf den Bereich Weiterbildung der IHK für Oberfranken“

Thema: **Workshops BSC-Leitungskreis**
Moderation: Prof. Dr. J. Schlüchtermann, Dipl.-Kffr. Maria Pointner
Termine: 10. April 2003, IHK Bildungszentrum Bayreuth
22. Mai 2003, IHK Bildungszentrum Bayreuth
26. Juni 2003, BF/M Bayreuth
24. Juli 2003, IHK Bildungszentrum Bayreuth
25. September 2003, IHK Bildungszentrum Bayreuth
16. Oktober 2003, IHK Bildungszentrum Bayreuth

1.2.4 Masters-Börse

Mit gleich zwei kleinen Jubiläen konnte die diesjährige Masters-Börse aufwarten. Bereits zum fünften Mal öffnete die 15. Masters-Börse am 19. November 2003 ihre Pforten direkt auf dem Campus der Universität Bayreuth. Organisiert und veranstaltet wurde die Börse auch in diesem Jahr wieder von den Uni-Praktikantenservices, dem BF/M-Bayreuth und der Studentenorganisation MARKET TEAM e.V.

Neben namhaften Mittelständlern aus der Region (Baur-Versand, CeramTec, dit, HABA, Lamilux, Rehau, Witt-Weiden ...) nahmen erneut auch zahlreiche internationale Großunternehmen (BAT, Bosch, Deloitte Touche, Ernst & Young, KPMG, PwC, Ravensburger, Rödl & Partner ...) an der Veranstaltung teil. Studenten aller Fachrichtungen hatten an diesem Tag die Gelegenheit, sich an den Unternehmensständen über Praktikums- und Festanstellungsmöglichkeiten zu informieren und den direkten Dialog mit potenziellen Arbeitgebern zu suchen. Um sich auf den Kontakt mit den Firmen vorbereiten zu können, wurde vor der Veranstaltung wieder eine Broschüre an die Studenten verteilt, in der die Unternehmen ausführlich vorgestellt wurden.

Auf Unternehmensseite bestand die Chance, mit engagierten und qualifizierten Bayreuther Studenten ins Gespräch zu kommen. Um dies zu erleichtern, wurden den Unternehmen zunächst Studentenprofile zur Verfügung gestellt, um sich bereits vorab ein Bild von interessanten Bewerbern machen zu können. Neben Firmen, die wir bereits seit mehreren Jahren regelmäßig begrüßen dürfen, meldeten sich auch in diesem Jahr wieder zahlreiche neue Unternehmen zur Teilnahme an der Masters-Börse. Dies zeigt, ebenso wie die steigende Teilnehmerzahl, dass die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und der Universität Bayreuth für beide Seiten weiterhin an Bedeutung gewinnt.

1.2.5 Besondere Serviceleistungen für Mitglieder

Auch im Berichtsjahr 2003 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.

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 2003 bearbeiteten bzw. begonnenen Projekte und Themen waren:

- Finanzierungsalternativen von Personengesellschaften

- Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation von miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen am Beispiel der Transportbetonindustrie in Oberfranken
- Materialgruppenmanagement im Spannungsfeld dezentraler Beschaffung
- Unterstützung kollaborativer Entwicklungsprozesse
- Festigung zwischenbetrieblicher, kollaborativer Beziehungen durch den Einsatz von Group Decision Support Systems
- Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen in Bezug auf den Markteintrittszeitpunkt
- Interdependenzen zwischen Organisationsstruktur und eingesetzten Kollaborationswerkzeugen
- Prozessorientierte Kalkulation am Beispiel eines Schleifkörperherstellers
- Anwendung von Total Quality Management in der Arbeitssicherheit: Prozessreorganisation und Einführung von Total Quality Management am Beispiel der Gefahrstoffverordnung

1.2.6 Ordentliche Jahresmitgliederversammlung

Die ordentliche Jahresmitgliederversammlung des BF/M-Bayreuth fand am **23. Juni 2003** in der Universität Bayreuth statt. Prof. Schlächtermann erläuterte zunächst die Arbeit an den im Jahr 2002 laufenden Forschungsprojekten und präsentierte die weiter intensivierten Veranstaltungsaktivitäten des Jahres. Vor allem die gut besuchte Veranstaltungsreihe „Herbstoffensive Arbeitskreise“ sorgte nach Meinung des Präsidenten für eine breite Öffentlichkeitswirkung, die auch durch die neu gestaltete Internetrepräsentanz und den aktualisierten Flyer gefördert worden sei.

Bei der Präsentation des Jahresabschlusses hob Prof. Schlächtermann das hohe Projektvolumen heraus; für die nachfolgenden Jahre müssten jedoch die Akquisitionsbemühungen verstärkt werden, um die im Jahr 2004 auslaufenden Projekte finanziell zu kompensieren. Herr Greiffenberger dankte den Vorständen und Mitarbeitern für ihre Arbeit und leitete die nachfolgende Abstimmung: Die Zustimmung zur Entlastung der Vorstandschaft war einstimmig.

Zwei neue Projekte konnte das Institut im Jahr 2002 akquirieren: Mit der IHK für Oberfranken sei die Zusammenarbeit an einer weiteren Implementationsstudie zur Balanced Scorecard vereinbart. Als Ergänzung zum Großprojekt „Vikop/Balog“ habe man die Erstellung eines elektronischen Marktplatzes zur integrierten Transportbetonlogistik vereinbart.

Prof. Schlüchtermann gab bekannt, dass Prof. Dr. Armin Heinzl mit dem Wechsel an die Universität Mannheim verabredungsgemäß auch seinen Vorstandsposten zugunsten von Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke, Lehrstuhlinhaber für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre, abgegeben habe und als Gastkurator seine verbleibenden Projekte betreuen werde.

Anlässlich des 25-jährigen Bestehens sei eine Festschrift mit einem Geleitwort des Bayerischen Ministerpräsidenten, Dr. Edmund Stoiber, in Arbeit, wie der Präsident weiter ausführte. Ehemalige und gegenwärtige Vorstände, Kuratoren und Mitarbeiter hätten sich bereits zur Erstellung von Fachbeiträgen bereiterklärt.

Prof. Schlüchtermann schloss die Versammlung mit dem Hinweis auf den nachfolgenden Festvortrag „**Ethik im Wirtschaftsleben**“ mit Herrn Dr. Claus Hipp, dem geschäftsführenden Gesellschafter der Hipp GmbH & Co KG.

1.3 Veröffentlichungen

Auch im Jahr 2003 traten Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter des BF/M-Bayreuth mit folgenden Publikationen an die Öffentlichkeit:

- *Dibbern, H./Heinzl, A./Leibrandt, S.:*
Interpretation des Sourcings der Informationsverarbeitung – Hintergründe und Grenzen ökonomischer Einflussgrößen, in: WIRTSCHAFTSINFORMATIK, 45, 2003, S. 533 – 540.
- *Heinzl, A./Georgius, A.:*
Outsourcing der Informationsverarbeitung, in: WISU – das Wirtschaftsstudium, Heft 5/2003, S. 624 – 627.
- *Güttler, W./Heinzl, A.:*
Die Adoption des Electronic Commerce im deutschen Einzelhandel, in: ZfB, Ergänzungsheft 1/2003: Die Zukunft des Electronic Business, 2003.
- *Kühlmann, T. M./Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.-D./Schmidt, G.:*
Deutsche Unternehmen in China. Märkte, Partner, Strategien, Wiesbaden 2003.
- *Kühlmann, T. M./Schultheß, T.:*
Investieren in Mexiko. Ein Wegweiser für kleine und mittlere Unternehmen, 2. und aktualisierte Auflage, Hof 2003.
- *Kühlmann, T. M.:*
Kultur, Interkulturalität und Ökonomie. Die Vernachlässigung des Wirtschaftslebens im wissenschaftlichen Diskurs der Germanistik, in: Wierlacher,

- A. & Bogner, A. (Hrsg.): Handbuch interkulturelle Germanistik, Stuttgart 2003, S. 151 -158.
- *Kühlmann, T. M.:*
Private Entrepreneurship in the People's Republic of China, in: Kopp, H. (Ed.): Area Studies, Business and Culture. Results of the Bavarian Research Network for area, Münster 2003, S. 175 - 185.
 - *Kühlmann, T. M./Schumann, O.:*
Trust in German-Mexican Business Relationships, in: Kopp, H. (Ed.): Area Studies, Business and Culture. Results of the Bavarian Research Network for area. Münster 2003, S. 356 - 371.
 - *Kühlmann, T. M.:*
Das Personalmanagement in chinesischen Staats- und Privatunternehmen, in: Böhn, D./Bosch, A./Haas, H.-D., Kühlmann, T. M./Schmidt, G. (Hrsg.): Deutsche Unternehmen in China. Märkte, Partner, Strategien. Wiesbaden 2003, S. 221 -237.
 - *Kühlmann, T. M.:*
Selbstorganisation im Dschungel der Weltmärkte. Der Mittelstand spinnt Unternehmensnetzwerke, in: Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen Forschungsverbände (Hrsg.): Zukunft im Brennpunkt (Band 2). München 2003.
 - *Paulussen, T. O./Jennings, N. R./Decker, K. S./Heinzl, A.:*
Distributed Patient Scheduling in Hospitals, in: Kohn, A./Gottlob, G. (eds): Proceedings of the Eighteenth International Joint Conference on Artificial Intelligence, Acapulco, Mexico, 2003.
 - *Schlächtermann, J./Albrecht, M.:*
Erfolgsfaktoren der privaten Klinikketten, in: f&w – führen und wirtschaften im Krankenhaus, März/April 2003, S. 120 - 127.
 - *Schlächtermann, J./Albrecht, M.:*
Die Materialwirtschaft muss sich zu Wort melden. Der Einkauf hat das Potenzial, für das „Unternehmen Krankenhaus“ Kernkompetenzen zu entwickeln, in: f&w – führen und wirtschaften im Krankenhaus, Mai/Juni 2003, S. 240 – 243.
 - *Schoberth, T./Preece, J./Heinzl, A.:*
Online Communities: a Longitudinal Analysis of Communication Activities, in: Sprague, R.(ed.): Proceedings of the 36. Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Big Island, Hawaii 2003.

- *Tebroke, H.-J./Kraus, J.-H.*
Neue Erkenntnisse über das Kauf- und Preisverhalten von Aktienfondsinvestoren, in: Rathgeber, Andreas/Tebroke, Hermann-Josef/Wallmeier, Martin (Hrsg.): Finanzwirtschaft, Kapitalmarkt und Banken. Festschrift für Professor Dr. Manfred Steiner zum 60. Geburtstag, Stuttgart 2003, S. 143 - 161.
- *Tebroke, H.-J./Rathgeber, A.:*
Unternehmenswert und Ausfallrisiko - zur Übereinstimmung CAPM- und OPM-basierter Bewertung im einperiodigen Trinomialmodell, in: Rathgeber, Andreas/Tebroke, Hermann-Josef/Wallmeier, Martin (Hrsg.): Finanzwirtschaft, Kapitalmarkt und Banken. Festschrift für Professor Dr. Manfred Steiner zum 60. Geburtstag, Stuttgart 2003, S. 143 - 161.

1.4 Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Verbänden

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

Seit dem 1. Januar 2002 führt das BF/M zusammen mit der Handwerkskammer für Oberfranken als Fördernehmer und dem Kompetenzzentrum Bau Oberfranken das Projekt „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk“ durch. Das Projekt wird mit Mitteln der High-Tech-Offensive Zukunft Bayern zuschussfinanziert.

Als Technologiepartner beteiligen sich an VIKOP/BAULOG das Computer-Institut Bamberg, die conject AG aus München, die Graphisoft Nordbayern GmbH aus Fürth, die ICN mbH & Co. KG aus Dortmund, die PRAXIS EDV- Betriebswirtschaft- und Software- Entwicklung AG aus Gotha sowie die RIB Software AG aus Stuttgart.

Als Praxispartner beteiligen sich an VIKOP/BAULOG die W. Markgraf GmbH & Co. KG aus Bayreuth, die Amo Debus GmbH & Co aus Untersiemau, die dechant hoch- und ingenieurbau gmbh&co.kg aus Weismain, die Schwender KG aus Thurnau, die Otto Hauch & Co. Baugesellschaft mbH aus Coburg, die Raab Baugesellschaft mbH + Co KG aus Ebersfeld, die Brockardt Bau + Beton GmbH & Co. KG aus Rödental, die Pfister GmbH & Co. Betonwerk Seßlach KG sowie die Angermüller GmbH aus Untersiemau. Nähere Angaben zu den Inhalten der mit diesen Firmen durchgeführten Pilotprojekte finden sich unter Punkt 1.1.1.

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, läuft zum 30. Juni 2004 aus.

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

Insbesondere im Rahmen des Projektes **Intercultural Competence Assessment (INCA)** ergaben sich vielfältige Kontakte mit universitären und außeruniversitären Kooperationspartnern aus Tschechien, Großbritannien, Österreich, Niederlande und Deutschland. Als außeruniversitäre Hauptpartner sind das CILT (National Centre for Language) in London sowie das Trainings-Center in Olomouc (Tschechien) zu nennen.

1.5 Kontakte mit ausländischen Gastwissenschaftlern/Hochschulen

- ◆ 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. Rolf T. Wigand, Ph.D. University of Arkansas, Little Rock, USA

1.6 Verleihung der Ludwig-Erhard-Professur

Die aus einer regionalen Spendenaktion hervorgegangene Stiftung „Internationale Unternehmensführung Bayreuth“ unterstützt die internationale Ausrichtung des betriebswirtschaftlichen Studiums an der Universität Bayreuth. Zu diesem Zweck wurde die Ludwig-Erhard-Gastprofessur eingerichtet, mit der eine Berufung von international ausgewiesenen Forschern als Gastwissenschaftler der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth ermöglicht wird. Neben universitären Veranstaltungen ist der Kontakt zwischen der oberfränkischen Wirtschaft und den internationalen Experten ein fester Bestandteil der Stiftungsprofessur.

In Sommersemester 2003 konnte die Fakultät Herrn Prof. Rolf T. Wigand, Ph.D. von der University of Arkansas at Little Rock als Stiftungsprofessor begrüßen. Prof. Wigand hat im letzten Sommersemester zwei Vorlesungen angeboten. In der einen Veranstaltung befasste er sich mit dem Thema „International E-Commerce“. Die zweite Veranstaltung behandelte das „Strategic Management of Information Systems“. Beide Veranstaltungen wurden von zahlreichen Studierenden besucht.

Die Universität Bayreuth begrüßte Herrn Prof. Wigand offiziell mit einem Festakt am 26. Mai 2003. Der Präsident der Universität, Herr Prof. Dr. Dr. h. c. Helmut Ruppert, betonte in seiner Begrüßungsansprache die Bedeutung von internationalen Gästen sowohl für die Studierenden als auch für die Professoren und Mitarbeiter der Universität. Der internationale Gedankenaustausch führe häufig zu guten neuen Ideen.

Im Anschluss an die Begrüßung durch den Präsidenten stellte Prof. Dr. Dr. h. c. Peter Rütger Wossidlo den Gast ausführlich vor. Dazu beschrieb der Laudator den wissenschaftlichen Lebensweg des Gastes. Schnell wurden die Fülle und die Bedeutung der Publikationen von Prof. Wigand dem Publikum bewusst. Prof. Wigand selbst hielt einen Vortrag zum Thema „Global Patterns and Impact of E-Commerce Diffusion: Findings from a Ten-Country Comparative Study“, in dem er die Ergebnisse eines Vergleiches des Entwicklungsstands des E-Commerce in zehn Ländern vorstellte. Ergebnis der Studie war die Identifikation zentraler Erfolgsfaktoren für den Einsatz von E-Commerce.

Den anschließenden Empfang nutzten die zahlreichen Gäste aus Wirtschaft, Politik und Universität für weiterführende und vertiefende Diskussionen mit Herrn Prof. Wigand.

1.7 Ehrungen

- ◆ Ministerpräsident Dr. Edmund Stoiber überreichte Kuratoriumsmitglied **Dr. Gerhard Markgraf** das **Große Verdienstkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland** (Mai 2003)
- ◆ Verleihung des **Bayerischen Verdienstordens** an Kuratoriumsvorsitzenden **Heinz Greiffenberger** (Juli 2003)
- ◆ Verleihung der Medaille **Preis der Besten** in Gold an Kuratoriumsmitglied Franz Leupoldt (November 2003)

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 2003 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 2003 über das BF/M-Bayreuth und ihm verbundene Persönlichkeiten berichtet:

- 14.01.2003: Basel II-Vortrag (Nordbayerischer Kurier)
- 19.03.2003: Kostenvorteile durch Produktion im Osten (Nordbayer. Kurier)
- 03.06.2003: Experte für E-Commerce ist neuer Stiftungsprofessor (Nordbayerischer Kurier)
- Juni 2003: BF/M-Jahrestag mit Dr. Claus Hipp (UBT aktuell)
- 19.06.2003: Festvortrag Dr. Claus Hipp (Bayreuther Anzeiger)
- 23.06.2003: Fachvortrag Claus Hipp: „Ethik im Wirtschaftsleben“ (Deutsche Handwerkszeitung)
- 19./20.06.03: Verantwortung übernehmen, denn: Moral macht erfolgreich (Nordbayerischer Kurier)
- 25.06.03: Die Legende vom heiligen Santa Claus (Nordbayerischer Kurier)
- Juli 2003: Aufbau eines Technologielaors für Bauhandwerker (UBT aktuell)
- 25.07.2003: In Kunststoff denken – gemeinsam handeln (Nordbayerischer Kurier)
- 29.08.2003: Verein „Kunststoff-Netzwerk Franken“ gegründet (Frankenpost + Selber Tagblatt)
- 29.08.2003: Netzwerk für fränkische Kunststoff-Verarbeiter (K-Zeitung online)
- 29.08.2003: Kunststoff-Netzwerk Franken gegründet (Nürnberger Nachrichten)
- 04.09.2003: Netzwerk für fränkische K-Verarbeiter (K-Zeitung)
- 06./07.09.03: Frankens Kunststoff-Know-how (Nordbayerischer Kurier)
- 29.09.2003: Franken: Unternehmen sollen im Kunststoff-Netzwerk Mut zur Kooperation finden (Kunststoff-Information)

- Sept. 2003: Gründung des Vereins „Kunststoff-Netzwerk Franken e. V.“ (Unsere Wirtschaft)
- Okt. 2003: Verein „Kunststoff-Netzwerk Franken e. V.“ (Oberfränkische Wirtschaft)
- 03.10.2003: Kunststoff-Netzwerk Franken – Verein gegründet (Plastverarbeiter)
- 14.10.2003: Online-Ausschreibung für Bauaufträge
- 16.10.2003: Kunststoff-Netzwerk Franken bündelt Kräfte (EUWID Kunststoff)
- 25./26.10.03: „Ruhrgebiet des Kunststoffs“ (Bayerische Rundschau)
- 27.10.2003: „Oberfranken: Ruhrgebiet des Kunststoffs“ (Nordbayerischer Kurier)
- 29.10.2003: Werkzeugtechnologien der Zukunft (Bayreuther Anzeiger)
- 05.11.2003: Technologien der Zukunft (Bayerische Rundschau)
- 18.11.2003: Das Image verbessern (Nordbayerischer Kurier)
- Dez. 2003: Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. gegründet (STAEDTLER Nachrichten)
- 05.12.2003: Pilotanwender für kostenlose Software gesucht (Deutsche Handwerkszeitung)

2.3 BF/M Spiegel

Die Mitgliederzeitschrift „BF/M Spiegel“ erschien im 14. Jahr ihres Bestehens mit drei Ausgaben. Wie in den Vorjahren bildeten die Berichte über die laufenden BF/M-Projekte sowie die Fachbeiträge zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen den inhaltlichen Schwerpunkt.

2.4 VIKOP/BAULOG Newsletter

Für die am Projekt VIKOP/BAULOG interessierten Unternehmen wurde im Berichtsjahr vierteljährlich ein Newsletter herausgegeben, in dem aktuelle Entwicklungen aus den jeweiligen Pilotprojekten und im Projekt behandelte Themenschwerpunkte kurz vorgestellt wurden.

3 SITUATIONSBERICHT

3.1 Mitgliederstand

8 Zugängen standen im Berichtsjahr 12 Abgänge gegenüber. Der Mitgliederstand betrug somit **142** zum 31. Dezember 2003.

3.2 Personal

3.2.1 Vorstand

Mit dem Wechsel von Prof. Dr. Armin Heinzl nach Mannheim konnte Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke zur Mitarbeit im Institut gewonnen werden. Er ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre der Universität Bayreuth und somit Nachfolger von Prof. em. Dr. Dr. h. c. Peter Rütger Wossidlo. Prof. Tebroke wurde in der Kuratoriumssitzung vom 2. April 2003 einstimmig zum ordentlichen Vorstand vorgeschlagen und bestätigt.

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. Torsten M. Kühlmann
- Prof. Dr. Hermann-Josef Tebroke

3.2.2 Mitarbeiter

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

	1979		1984		1990		1994		2000		2003	
	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	6	6
Geschäftsführer	-	-	1	-	1	1	1	1	1	1	1	0,75
Sekretärinnen	-	-	1,5	1,5	1,5	1,5	2	1,8	2	1,8	2	1,5

4 JAHRESPLANUNG

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die im ersten Halbjahr 2004 bereits stattgefundenen Vorträge und Seminare sowie über die geplanten Veranstaltungen des BF/M-Bayreuth.

Termine	Veranstaltungen
6. Februar 2004	<p>Fachtagung „Denken in Prozessen“</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dipl.-Kfm. Volker Schilling/Dipl.-Kfm. Stefan Völkl</i> Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements • <i>Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann, Universität Bayreuth</i> Geschäftsprozessmanagement als Teil einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie • <i>Dr. Ernst Ludes, SBM GmbH</i> Ausschöpfen von Optimierungspotenzialen durch Reengineering • <i>Maximilian Stoschek, Brose Fahrzeugteile GmbH</i> Brose im 21. Jahrhundert – Geschäftsprozessmanagement als Teil einer nachhaltigen Unternehmensphilosophie • <i>Rudolf Miller, TÜV Management Service GmbH</i> Die Rolle des Geschäftsprozessmanagements im Rahmen der Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. • <i>Axel Schmidt, Kanzlei Schmidt & Kollegen</i> Die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. – Nicht nur ein Instrument des Prozessmanagements, sondern auch des Zivilprozesses und des Vergaberechtes • <i>Thorsten Sydow, IDS Scheer AG</i> Der Einsatz von ARIS im Geschäftsprozessmanagement • <i>Stefan Hessenbruch, Corel GmbH</i> Visualisierung und Optimierung von Geschäftsprozessen mit iGrafx
9. März 2004	<p>Arbeitskreis Personal und Führungslehre <i>Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtl</i> „Ein guter Mitarbeiter – aber ist er auch für das Ausland geeignet?“</p>
8. Juli 2004	<ul style="list-style-type: none"> • Publikumsveranstaltung „Management meets Campus“ • Ordentliche Jahresmitgliederversammlung und 25-Jahr-Feier des BF/M Festreferent: vbw-Präsident Randolf Rodenstock
21. Juli 2004	<p>Fachtagung „Firmenübergreifende Integration von Geschäftsprozessen in der Transportbeton- und Schüttgutlogistik“</p>
September 2004	<p>Arbeitskreis Produktion und Controlling</p>
25. November 2004	<p>Fachtagung „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Bau-logistik im Handwerk“</p>

Weitere Termine werden frühzeitig bekannt gegeben!