



Aus dem Inhalt:

BF/M - "The Next Generation"

Rückblende:

Wirtschaftspartnerschaft mit China: Eine Chance für Franken

RFID in der Automobilzulieferindustrie: Chancen - Potenziale - Erfahrungen

17. Masters-Börse an der Universität Bayreuth

Projektbeitrag:

Projekt "Blended Learning-Konzept für Auszubildende
im Sektor Car-Mechatronik" gestartet

Fachbeitrag:

Adoption von kollaborativen Projektplattformen

Abschied von bewährten Mitarbeitern

Inhalt

Editorial

| | |
|--|---|
| BF/M - "The Next Generation" | |
| Ein Aufruf an unsere Mitglieder zu aktiven Beteiligung | 1 |

Rückblende

| | |
|--|---|
| » <i>Fachvortrag</i> | |
| Wirtschaftspartnerschaft mit China: Eine Chance für Franken | 2 |
| » <i>Workshop</i> | |
| RFID in der Automobilzulieferindustrie: Chancen - Potenziale - Erfahrungen | 4 |
| » <i>Masters-Börse</i> | |
| 17. Masters-Börse 2005 an der Universität Bayreuth | 6 |

Projektbeitrag: Dipl.-Kfm. Rainer Wolf

| | |
|--|---|
| Projekt "Blended Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor Car-Mechatronik" gestartet | 7 |
|--|---|

Fachbeitrag: Dipl.-Kfm. Carl Frederik Loos

| | |
|--|---|
| Adoption von kollaborativen Projektplattformen | 8 |
|--|---|

| | |
|-------------------------------------|----|
| Abschied von bewährten Mitarbeitern | 12 |
|-------------------------------------|----|

Redaktion:

Frederik Loos, Rainer Wolf

BF/M - „The Next Generation“

Ein Aufruf an unsere Mitglieder zur aktiven Beteiligung

Heutzutage sind alle Organisationen durch kontinuierlichen Wandel geprägt und das BF/M stellt in dieser Beziehung keine Ausnahme dar. Durch personelle Veränderungen im Vorstand und unter den Mitarbeitern ergeben sich darüber hinaus häufig auch neue inhaltliche Schwerpunkte der Institutstätigkeit. Durch die zeitlich begrenzte Tätigkeit der Mitarbeiter und durch das Auslaufen bzw. die Neuakquise von Projekten findet in vergleichsweise regelmäßigen Abständen von drei bis fünf Jahren ein Umschichtungsprozess statt.

Zeitliche Verschiebungen und außergewöhnliche Umstände haben in diesem Jahr dazu geführt, dass das BF/M vor einem radikalen Generationswechsel steht. Projekte wurden erfolgreich abgeschlossen, Dissertationsschriften fertig gestellt und die Mitarbeiter suchen nun nach neuen Herausforderungen in der Wirtschaft. Es spricht für die Qualität der BF/M-Mitarbeiter, dass bislang alle ohne großen zeitlichen Abstand ihren Anschluss in der Wirtschaft gefunden haben. Bis auf den inzwischen schon bewährten Geschäftsführer verlassen alle Wissenschaftlichen Institutsassistenten das BF/M innerhalb eines halben Jahres. Aufmerksame Besucher unserer Homepage werden bemerkt haben, dass sich die Anzahl der aktiven Assistenten in den letzten Monaten bereits deutlich reduziert hat. Nun gilt es in 2006, die freigewordenen Stellen mit fähigen und motivierten Mitarbeitern neu zu besetzen.

Damit bietet sich die einmalige Chance, mit dem BF/M auch inhaltlich neue Themenkomplexe zu besetzen. Dabei haben selbstverständlich zunächst die Inhalte der

neuen Projekte Vorrang. Die Stammstellen des BF/M, die nicht mit bestimmten Projekten verknüpft sind, könnten bei dieser Gelegenheit so besetzt werden, dass die Interessen unserer Mitgliedsunternehmen noch besser berücksichtigt werden. Natürlich arbeiten auch unsere Vorstände intensiv an der Ausarbeitung interessanter Fragestellungen, die das BF/M in näherer Zukunft bearbeiten könnte. Die relevantesten Problemstellungen kommen allerdings nicht aus der Wissenschaft, sondern aus der Praxis.

Wie ein Unternehmen versucht daher das BF/M, die Ansprüche und Probleme seines Kundenkreises, d. h. seiner mittelständischen Mitgliedsunternehmen durch Marktforschung in Erfahrung zu bringen. Wir haben dafür einen sehr offenen Fragebogen beigelegt, der die drei wichtigsten Problemstellungen und interessante Themenbereiche unserer Ansprechpartner abfragt. Wir hoffen, dadurch einen Überblick über die momentanen Projekte und Fragestellungen in den Unternehmen zu bekommen. Der Anspruch oder die Tragweite der Fragestellungen spielt dabei gar keine Rolle. Wenn Sie sich für ein oder mehrere Fachgebiete besonders interessieren, dann kreuzen Sie diese einfach an.

Aus den Antworten kann das BF/M idealerweise einige Themengebiete von großem allgemeinen Interesse herauskristallisieren. Es könnten sich aber auch Ansätze für Diplomarbeiten oder gar individuelle Projekte ergeben. Bereits vor zwei Jahren haben wir unsere Mitglieder zur Kommunikationspolitik befragt und gute Erfahrungen damit gemacht.

Natürlich kann es keine Garantie dafür geben, dass ein gerade aktuelles Thema auch im BF/M behandelt wird. Letztlich hängt es jedoch immer davon ab, ob für ein eigentlich interessantes Thema auch die richtigen Mitarbeiter gewonnen werden können. Auch ohne konkretes Projekt oder dezidierten Mitarbeiter kann das BF/M weiterhelfen. Sollte eine Fragestellung bei mehreren Mitgliedern gerade aktuell sein, so werden wir diesen Unternehmen anbieten, einen Kontakt untereinander herzustellen. Fachbereiche von besonderem Interesse bieten sich für ein regelmäßiges Austauschgespräch an.

Wir hoffen auf eine zahlreiche Beteiligung Ihrerseits, um ein möglichst umfassendes Bild unserer Mitglieder zu bekommen. Wir veröffentlichen auf unserer Homepage und auch über unseren kostenlosen E-Mail-Newsletter immer wieder öffentliche Fördermöglichkeiten für Projekte mit dem BF/M. Wir würden gerne neue Projekte initiieren, die die Unternehmen in der Region wirklich weiterbringen. Dies ist uns nur möglich, wenn unsere Mitglieder sich thematisch im Institut engagieren und wir ihre Ansprüche in Erfahrung bringen.

Bitte beachten Sie den beigelegten Fragebogen im Innenteil der Spiegel-Ausgabe.

Sie finden das Formular außerdem auf unserer Homepage unter www.bfm-bayreuth.de.

Rückblende

Fachtagung

Wirtschaftspartnerschaft mit China: Eine Chance für Franken

am 13. Oktober 2005



Der ostasiatische Raum ist in den letzten Jahren zu einer der bedeutendsten Wirtschaftsregionen der Welt geworden. Die schrittweise Liberalisierung der Wirtschaft seit Ende der 70er Jahre hat dabei insbesondere China eine der höchsten Wachstumsraten der Welt beschert. Auch die deutsch-chinesischen Wirtschaftsbeziehungen haben sich mit atemberaubendem Tempo entwickelt. 1972 exportierten deutsche Unternehmen Waren für gerade 270 Mio. Euro, heute sind es gut 20 Mrd. Euro. Mittlerweile ist China Deutschlands wichtigster Handelspartner in Asien und Deutschland Chinas wichtigster Handelspartner in Europa.

Vor diesem Hintergrund stellte die Veranstaltung „Wirtschaftspartnerschaft mit China: Eine Chance für Franken“ die Frage, welche Chancen und Risiken sich insbesondere für in Franken ansässige Unternehmen durch ein China-Engagement ergeben. Die Veranstaltung wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Kunststoff-Netzwerk Franken e. V., dem Bayreuther Rechtsanwalt, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Anton Kumanoff und mit Unterstützung des Verbands der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (VBM), des Bayerischen Unternehmensverbands Metall und Elektro e. V. (BayME) sowie der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) durchgeführt.

Ziel der Veranstaltung war es, aktuelle Entwicklungen der chinesischen Wirtschaft darzustellen, aber auch aufzuzeigen, wie sich die beiden Wirtschaftsstandorte aus Sicht des jeweils Anderen darstellen. Darüber hinaus wurden Problemfelder der interkulturellen Wirtschaftskommunikation beleuchtet.

Nach den Grußworten des Oberbürgermeisters der Stadt Bayreuth, Herrn Dr. Dieter Mronz, des Geschäftsführers Oberfranken der genannten Unternehmensverbän-

de, Herrn Franz Brosch, des Präsidenten des Kunststoff-Netzwerks Franken, Herrn Jürgen Weitmeier, vertreten durch den Geschäftsführer Herrn Hans Rausch, sowie des BF/M-Vorstandsmitglieds Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann, beschäftigte sich der erste Vortrag mit dem Thema „Entwicklung Chinas – eine Chance für die deutsche Wirtschaft“. Referent war Herr Zhi Cheng, Geschäftsführer der Zhou Dynasty International Holding GmbH. Der Vortrag zeigte zunächst aktuelle Rahmendaten und insbesondere die extremen Wachstumsraten der chinesischen Wirtschaft, etwa bei ausländischen Direktinvestitionen, dem Bruttosozialprodukt oder dem Export auf. Gleichzeitig verdeutlichte Herr Cheng jedoch auch die Bedeutung Deutschlands für die chinesische Wirtschaft. So betrug das Handelsvolumen zwischen China und Deutschland zuletzt 54 Mrd. Dollar. Dies entspricht einem Drittel des gesamten Handelsvolumens zwischen China und der Europäischen Union - oder anders ausgedrückt - dem Handelsvolumen zwischen China und Großbritannien, Frankreich und Italien zusammen.

Im Anschluss stellte Herr Wolfgang Faul, der Geschäftsführer der Kompetenzzentrum Neue Materia-

lien Nordbayern GmbH, den „Technologiestandort Franken am Beispiel der Werkstofftechnologie“ vor. Zunächst verdeutlichte Herr Faul dabei die Bedeutung neuer Materialien. So beruhen mehr als 70 % des Sozialprodukts westlicher Technologieländer direkt oder indirekt auf Werkstoffen. Speziell Oberfranken, das zu den drei Regionen mit der höchsten Industriedichte in Europa gehört, aber auch Franken insgesamt, verfügt nicht zuletzt durch die gebündelte Kompetenz der Universitäten Bayreuth und Erlangen-Nürnberg sowie des Fraunhofer Instituts für Silicatforschung in Würzburg, über hervorragende Rahmenbedingungen, um im internationalen Wettbewerb auch mit China zu bestehen.

Mit der Thematik der Deutsch-Chinesischen Wirtschaftskommunikation beschäftigte sich im Anschluss BF/M-Vorstand Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann. Ausgehend von einer Darstellung der typischen Teilprozesse der Kommunikation verdeutlichte Prof. Kühlmann, wie sich diese Teilprozesse verändern und verkomplizieren, sobald die Kommunikation interkulturell erfolgt. Gleichzeitig wurden Unterschiede in zentralen Kulturstandards im Gesprächsausschnitt dargestellt und anhand eines kurzen Videos veranschaulicht. Abschließend ging Prof. Kühlmann auf einzelne Phasen der deutsch-chinesischen Wirtschaftskommunikation näher ein und vermittelte Vorgehensweisen und Empfehlungen für die Sondierung als Kontakt- und Beziehungsaufbau, die Situationsanalyse im Sinne eines Informationsaustauschs zu den Wünschen und Anforderungen der Verhandlungspartner, die Argumen-

tation sowie den eigentlichen Abschluss eines Vertrags.

Nach einer kurzen Pause referierte RA Daniel Malik von der ABB Antennenbau Bad Blankenburg AG über das Thema „Wirtschaftsmacht China – eine Gefahr?“ Herr Malik, der sich seit rund 15 Jahren unter anderem mit Risikoanalysen beschäftigt, charakterisierte China zunächst als „erwachender Drache, der feststellt, dass ihm in den vergangenen 50 Jahren sehr viele Leute auf den Schwanz getreten sind.“ Darauf aufbauend wurden verschiedene Bedrohungsszenarien, die von China ausgehen können, illustriert. Neben den politischen und wirtschaftlichen Dimensionen des Konfliktfeldes „Energie und Ressourcen“ wurden auch die Problemfelder der Logistik sowie die Beziehungen zwischen den USA und China angesprochen.

Einhellig hatten bis zu diesem Zeitpunkt sämtliche Referenten die Empfehlung für Unternehmen ausgesprochen, im Falle eines China-Engagements externe Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Geschäftsbeziehungen zu China aus der Sicht eines Beraters standen somit im Mittelpunkt

des Vortrags des Bayreuther Rechtsanwalts, Steuerberaters und Wirtschaftsprüfers Anton Kumanoff. Herr Kumanoff stellte hierzu zunächst das Tätigkeitsspektrum eines Beraters im Bereich China – Deutschland sowie die Bestimmungsfaktoren einer entsprechenden Beratungstätigkeit vor. Beispielhaft wurden anschließend Unterschiedlichkeiten zwischen den beiden Ländern – soweit sie für die Beratung von Bedeutung sind – vorgestellt. Hierzu zählen etwa die unterschiedlichen Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme, die Rechtssysteme, aber auch der Korruptionseinwand, der Schutz geistigen Eigentums oder kulturelle Unterschiede. Der Vortrag schloss mit einer Darstellung typischer Beratungsschwerpunkte sowohl für deutsche als auch für chinesische Firmen.

China-Geschäft in der Praxis stellte im letzten Vortrag des Tages schließlich Martin Trier von der Scherer und Trier GmbH & Co. KG vor. Herr Trier gab zunächst einen kurzen Überblick über die Entwicklung des China-Geschäfts und stellte die anfänglichen Probleme dar. Am Beispiel der Zusammenarbeit mit einer chinesischen Firma

auf Projektebene wurden anschließend Besonderheiten und Problemfelder herausgearbeitet. Hierbei stellt sich insbesondere die Kommunikation als schwierig dar, zum einen weil es schwierig sein kann, ausreichend qualifizierte Übersetzer zu akquirieren, aber auch wegen der unterschiedlichen Kommunikationsstile. Im Bereich der Beschaffung in China hingegen lautet die Empfehlung von Herrn Trier, eine genaueste Definition mittels Zeichnungen und Lastenheften vorzunehmen und Qualitätsanforderungen als Vertragsbestandteil aufzunehmen. Ebenso sollten Zielpreise im Vorfeld ermittelt werden und bereits in eine Anfrage aufgenommen werden.

Insgesamt konnte die Veranstaltung ein differenziertes Bild der Wirtschaftspartnerschaft mit China vermitteln. So wurden sowohl die Chancen aber auch die nicht zu unterschätzenden Risiken eines China-Engagements umfassend dargestellt. Auch die durchwegs positiven Rückmeldungen der insgesamt etwa 70 Teilnehmer verdeutlichen, welcher Stellenwert dem Themenbereich China-Engagement mittlerweile im Unternehmensalltag eingeräumt wird. (WO)



*Die Referenten und Organisatoren der Veranstaltung (von links):
Martin Trier, Daniel Malik, Zhou Cheng, Dr. Dieter Mronz, Anton Kumanoff, Wolfgang Faul,
Prof. Torsten M. Kühlmann, Hans Rausch, Rainer Wolf*

Workshop
**RFID in der Automobilzulieferindustrie:
Chancen - Potenziale - Erfahrungen**

am 14. November 2005



In einem gemeinsamen Workshop des Lehrstuhls BWL VII und des BF/M wurden am 14. November 2005 in Schloss Thurnau Grundlagen und Anwendungspotenziale von RFID-Tags für Automobilzulieferer diskutiert.

RFID-Tags, also kleine Chips in Folienstärke, die ohne Sichtkontakt berührungslos ausgelesen werden können, ermöglichen im Vergleich zu herkömmlich Barcodes eine weitaus einfachere Erfassung und Nachverfolgung von Teilen. Zu unterscheiden sind passive und aktive Tags. Passive Tags können selbst keine Informationen aufnehmen, sondern lediglich die auf ihnen gespeicherten Informationen weitergeben. Aktive Transponder hingegen können in begrenztem Umfang Daten aufnehmen, wodurch sich vielfältige Verwendungsmöglichkeiten und ein breites Einsatzspektrum eröffnen. Gerade in der Automobilindustrie ergeben sich völlig neue Szenarien und Möglichkeiten. Neben Anwendungen während des Betriebs des Fahrzeugs, etwa in Wegfahrsperrern oder zur Erfassung einer Veränderung des Reifendrucks, liegen wesentliche Potenziale in der Optimierung der Lagerhaltung und Logistik, so dass im Rahmen des Workshops auch dieser Bereich fokussiert wurde.

Nach einleitenden Worten von Prof. Dr. Torsten Eymann, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik an der Universität Bayreuth und Vorstand des BF/M, referierte Marc Wenzel von der Volkswagen AG über das Thema „Aktive RFID verändert die Prozesse: Erfahrungen aus Einsätzen im logistischen Umfeld“. Am Beispiel der Volkswagen AG wurde aufgezeigt, wie seit dem Jahr 2000 kontinuierlich an der Thematik RFID gearbeitet wird

und welche Erfolge sich bereits eingestellt haben. Die Transponder werden dabei insbesondere zur Lokalisation von Halbfertigteilen und Fertigteilen verwendet. Durch den Einsatz von RFID in Kombination mit Satellitenortung können etwa mittlerweile Behälter in unterschiedlichen Werken vollautomatisch verfolgt werden, wodurch sich erheblicher manueller Erfassungsaufwand vermeiden lässt. Auf diesem Wege können letztendlich Sonderfahrten, aber auch Qualitätseinbußen und Produktionsausfallzeiten vermieden werden. Im Verlauf seines Vortrags stellte Herr Wenzel die hierfür installierte Hard- und Software ausführlich vor, so dass sich am Ende ein plastisches Bild sowohl der umgesetzten Lösung als auch der realisierten Potenziale ergab. Für die Zukunft wurde darüber hinaus die Vision einer vom Sublieferanten über die Lieferanten, den Hersteller, bis zum Kunden bzw. bis hin zur Entsorgung lückenlos dokumentierten Kette dargestellt.

Der nachfolgende Vortrag von Klaus Vogell von GS1-Germany beschäftigte sich mit dem Thema „Mit EPC die Zukunft gestalten und Wettbewerbsfähigkeit sichern“. GS1 versteht sich als Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum zur Optimierung von unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen und engagiert sich insbesondere in der Schaffung von Standards für unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse. Hierzu gehört auch EPC (Electronic Product Code), eine Nachfolgetechnologie für den bislang in Zusammenhang mit Barcodes verwendeten EAN-Code (European Article Number). Während EAN es lediglich ermöglicht, die Art eines Artikels festzustellen, erlaubt EPC die eindeutige Identifikation;



Marc Wenzel

zwei identische Artikel können dennoch unterschieden werden. Möglich wird dies durch die Verwendung von RFID-Tags zur Artikel-Kennzeichnung. Anwendungsbereiche liegen etwa in Tracking und Routing, also in der Logistik, aber auch in der Diebstahlsicherung oder der Marketingsteuerung. Die größten Nutzeneffekte werden bei der Reduktion von Out-Of-Stock, automatisierter Inventur sowie der Warenflusssteuerung gesehen. Neben den bereits



Klaus Vogell

existierenden Anwendungsfeldern zeigte Herr Vogell abschließend zukünftige Entwicklungsrichtungen und nachfolgende Generationen von EPC auf.

Im letzten Vortrag des Workshops stellte sich Dieter Schindelar von der Seeburger AG der Frage „RFID in der Automobilzulieferindustrie: Eine Chance für den Mittelstand?“ Nach einer Darstellung der Potenziale von RFID führte Herr Schindelar aus, dass sich auch mittelständische Unternehmen mit dem Thema RFID beschäftigen müssen, entweder weil sie etwa vom Handel dazu gedrängt werden oder aber weil sie selbst die Potenziale im unterneh-



Dieter Schindelar

feld durch eine ROI-Studie berücksichtigt werden. Jedoch zeigte Herr Schindelar anhand ausgewählter Beispiele auf, dass auch in

mals unterschiedliche Aspekte von RFID betrachtet. Jedoch lautete auch hier der Tenor, dass gerade im Bereich mittelständischer Automobilzulieferunternehmen RFID ein sinnvolles und effektives Werkzeug sein kann, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Der Mittelstand wird somit zwar einerseits von den OEMs zum Einsatz von RFID „getrieben“ werden, sollte sich aber – so die einhellige Meinung der Teilnehmer – bereits heute aktiv mit dieser Thematik auseinandersetzen.

Nicht zuletzt aufgrund der positiven Resonanz sowohl von Seiten der Referenten als auch der Teilnehmer sehen sich das BF/M und



Prof. Dr. Torsten Eymann (rechts) moderierte die abschließende Podiumsdiskussion

mensinternen und –übergreifenden Einsatz erkennen und die entsprechenden Kostensenkungspotenziale realisieren wollen und müssen. Dass gerade mittelständische Unternehmen darauf achten müssen, dass sich die entsprechenden Investitionen schnell amortisieren, sollte dabei im Vor-

mittelständischen Unternehmen erhebliche Einsparungspotenziale durch den Einsatz von RFID realisiert werden können.

In der abschließenden Podiumsdiskussion, an der auch der Präsident des BF/M, Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann, teilnahm, wurden noch-

der Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik darin bestätigt, die Thematik RFID weiterhin intensiv zu verfolgen, so dass in naher Zukunft weitere Veranstaltungen folgen werden. (Falk Zwicker, BWL VII)



Ein Blick auf die Teilnehmer



17. Masters-Börse 2005 an der Universität Bayreuth

am 16. November 2005



Am 16. November 2005 wurde die mittlerweile 17. Mastersbörse in gewohnter Weise vom PraktikantenService, dem BF/M und der Studentenorganisation MARKET TEAM organisiert und durchgeführt. Interessierte Unternehmen und Studenten waren zu ausbildungs- und berufsorientierten Kontaktgesprächen in das Audimax der Universität Bayreuth eingeladen.

Auch diesmal waren zahlreiche namhafte mittelständische Unternehmen aus der Region sowie auch internationale Großunternehmen vertreten und der Trend der Vorjahre mit fortlaufend steigender Unternehmensbeteiligung konnte weiter fortgesetzt werden.

Die Unternehmen konnten direkt am Campus der Universität ihre Praktikums- und auch Stellenangebote offerieren und nach geeigneten Kandidaten Ausschau halten. Dazu wurden den Unternehmen Studentenprofile und den Studierenden Messebroschüren zur Verfügung gestellt. Die Veranstaltung gab die Gelegenheit, sich ganz gezielt über studienbegleitende Praktika zu informieren und gleichzeitig den direkten Dialog mit potenziellen Arbeitgebern zu suchen.

Alle wichtigen Informationen über die unterschiedlichen Praktikums- und Jobmöglichkeiten erhielten die Bayreuther Hochschüler an den Info-Ständen der Unternehmen im Foyerbereich des AUDIMAX. Da-

bei boten sich genügend Möglichkeiten, Tipps und Ratschläge von erfahrenen Unternehmensvertretern einzuholen sowie Ideen für praxisorientierte wissenschaftliche Arbeiten zu bekommen. Erstmals hatten die Unternehmen in diesem Jahr zudem die Möglichkeit, sich im Rahmen einer kurzen Firmenpräsentation im Hörsaal H 22 den Studenten vorzustellen, was auf beiden Seiten auf reges Interesse stieß.

Weitere Informationen finden Sie unter www.masters-boerse.de. Für persönliche Auskünfte stehen Ihnen das BF/M und der PraktikantenService der Universität gerne zur Verfügung. Telefon: 0921 55-2924, E-Mail: praktikantenservice@uni-bayreuth.de (WO)

Teilnehmende Firmen

- BAUR-Versand
- Bayerische Elite-Akademie
- Robert Bosch GmbH
- British American Tobacco (Germany) GmbH
- CeramTec AG
- Commerzbank AG
- Ernst & Young AG
- FAS AG
- Habermaass GmbH
- HVB Group (HypoVereinsbank AG)
- KarstadtQuelle Versicherungen
- KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG
- Kulmbacher Brauerei Aktien-Gesellschaft
- Novem Car Interior Design GmbH
- Peters, Schönberger & Partner GbR
- PricewaterhouseCoopers AG WPG
- Procter & Gamble GmbH
- REHAU AG + Co
- Rödl & Partner
- Scherdel GmbH
- Stern Stewart & Co. Management Consultants
- Techniker Krankenkasse
- Volksbanken und Raiffeisenbanken
- Josef Witt GmbH



Projektbeitrag

Dipl.-Kfm. Rainer Wolf*

Projekt "Blended Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor Car-Mechatronik" (BLCM) gestartet

Am 6. und 7. Oktober 2005 fand in den Räumlichkeiten der Handwerkskammer für Oberfranken die Auftaktveranstaltung zu dem Projekt „Blended Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor Car-Mechatronik“ (BLCM) statt. Das europaweite Qualifizierungsprojekt wird von der Europäischen Union im Rahmen des Programms Leonardo da Vinci II gefördert und hat eine Laufzeit von zwei Jahren. Beantragt wurde das Projekt durch die Handwerkskammer für Oberfranken mit Unterstützung durch das BF/M, das auch in den weiteren Projektverlauf einbezogen ist.

Unter Blended Learning versteht man eine Lehrmethode, die Präsenzveranstaltungen, Selbstlernen und E-Learning kombiniert, die Effektivität und Flexibilität von elektronischen Lernformen mit den sozialen Aspekten des gemeinsamen Lernens zu verbinden. Unter Federführung der Handwerkskammer wird in den nächsten zwei Jahren zusammen mit Partnern aus Frankreich, Italien, Österreich und Tschechien ein Blended Learning-Konzept für Auszubildende im Sektor Car-Mechatronik erstellt. Anhand ausgewählter Module werden die Möglichkeiten einer sinnvollen Integration von E-Learning-Ansätzen aufgezeigt. Dabei wird dem Leitbild der Lernerzentrierung (Mathetik) gefolgt.

Zu diesem Zweck wird eine völlig neue, mediengestützte Lernplattform für den Bereich Car-Mechatronik entwickelt. Die Lernplattform wird wesentliche Inhalte des europaweit anerkannten Berufsbilds „Car-Mechatroniker“ abdecken und ab Ende 2007 Auszubildenden und Berufsbildungseinrichtungen in ganz Europa für den Unterricht, aber auch zum Selbst-Lernen und als Soforthilfe für Lehrlinge bei in der Praxis auftretenden Problemen zur Verfügung stehen.

Zu den Zielsetzungen des Projekts gehört auch das Vorantreiben eines europäischen Berufsbildes des „Car-Mechatronikers“. Denn die Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker unterscheidet sich in den einzelnen Ländern der europäischen



Leonardo da Vinci
Pilotprojekte

Union teilweise erheblich. Dies wird auch durch das in Lissabon entwickelte strategische Ziel einer europaweit einheitlichen Ausbildung im Kfz-Bereich deutlich. Zwischenzeitlich liegen in diesem Bereich auch erste Ergebnisse im Sinne eines europäischen Ausbildungskonzepts sowie eines Ausbildungsrahmenplans vor und werden im Zuge von BLCM weiter verfolgt.

Projektpartner bei diesem Qualifizierungsprojekt sind die Landesberufsschule Brixen aus Italien, die Berufsschule OFAI Lezignan aus Frankreich, die Kfz-Innung Salzburg aus Österreich, die Berufsschulen ISSA aus Brünn und OTC aus Olmitze, beide aus der Tschechischen Republik, die Berufsschule in Bayreuth sowie das Berufsbildungsinstitut für Arbeit und Technik der Universität Flensburg.

Das Projekt gliedert sich in insgesamt zehn Workpackages, die den weiteren Projektverlauf widerspiegeln.

* Dipl.-Kfm. Rainer Wolf ist Geschäftsführer am BF/M



Die Teilnehmer bei der Vorstellung des neuen Projekts

Fachbeitrag

Dipl.-Kfm. Carl Frederik Loos*

**Adoption von kollaborativen
Projektplattformen**

Eine qualitative Fallstudienuntersuchung in der unternehmensübergreifenden Produktentwicklung und Produktionsplanung bei Einzelfertigern

Problemstellung und methodische Vorgehensweise

Von 2002 bis Anfang 2005 führte das BF/M das Projekt „Virtuelle Kooperationsnetzwerke und integrierte Baulogistik im Handwerk“ durch - kurz VIKOP/BAULOG genannt. Ziel dieses Projektes war die Einführung und Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in Bauunternehmen und Bauhandwerksbetrieben. In der Bauwirtschaft wurde bislang vergleichsweise wenig Informationstechnologie eingesetzt und somit noch viel Produktivitätspotenzial vermutet.

Alle projektdurchführenden Institutionen stießen in VIKOP/BAULOG auf ein unerwartetes Phänomen: Die Partnerunternehmen als ausgewählte Praxisanwender akzeptierten die Informations- und Kommunikationstechnologien kaum. Teilweise fanden sich nicht einmal Anwender für kostenlos zur Verfügung gestellte Technologien. Wurden die Technologien eingeführt, so fand oftmals kaum eine Nutzung statt. Besonders auffällig war dieses Phänomen, sobald die Systeme über Organisationsgrenzen hinweg eingesetzt werden sollten. Weitere Recherchen und Marktbeobachtungen ergaben, dass es sich vermutlich um ein branchenspezifisches Problem handelt.

Für die Praxis ist hochgradig relevant, warum komplexe Technologien sich insbesondere im überbetrieblichen Umfeld in manchen Branchen nur sehr langsam durchsetzen. Das Verständnis der Adoption könnte in der Praxis zu einer gesteigerten Einführung von innovativen Technologien bei Einzelfertigern und damit langfristig zu einem Produktivitätszuwachs führen. Aus der wissenschaftlichen Perspektive gibt es ebenfalls in diesem Gebiet noch viele offene Fragestellungen. Bei einzelnen Endanwendern sind Adoption und Akzeptanz von Informationstechnologie bereits vielfältig untersucht worden [Venkatesh 2003]. Dagegen wurden Adoptionsentscheidungen von Unternehmen verhältnismäßig wenig untersucht [Rogers 2003]. Dies geht einher mit dem Phänomen, dass sich bislang immer noch kein einheitliches theoretisches Bild konstruieren lässt.

Zur genaueren Untersuchung dieses Phänomens wurde in Verbindung mit dem Projekt VIKOP/BAULOG eine qualitative Fallstudienuntersuchung durchgeführt [BF/M 2004, S. 5 f.]. Insgesamt wurden vier Fälle betrachtet, davon drei in der Bauwirtschaft und ein Fall im

Schiffbau. Wie die Tabelle 1 verdeutlicht, ergaben sich durch die gezielte Auswahl von Fallstudien vielfältige Vergleichsmöglichkeiten.

In den einzelnen Unternehmen wurden ca. einstündige Interviews zumeist einzeln mit Entscheidungsträgern, Anwendern und IT-Verantwortlichen durchgeführt. Auch wurde - soweit möglich - der Produktionsort in Augenschein genommen, um einen besseren Eindruck vom Produktionsprozess zu gewinnen. Alle Interviews wurden (digital) mitgeschnitten und anschließend zur qualitativen Auswertung mit der darauf spezialisierten Software NVivo aufgenommen, strukturiert und analysiert. Die fallinterne Analyse erfolgte jeweils, sobald eine Fallstudie vollständig aufgenommen war. Die Ergebnisse dieser ersten Analyse konnten so in allen folgenden Fallstudien bereits berücksichtigt werden. Datenerhebung und Datenanalyse überschneiden sich somit zeitlich.

Kollaborative Projektplattformen als Innovation

Traditionell abgewickelte kollaborative Planungs- und Entwicklungsprozesse sind zwingend mit der Interaktion von Menschen als Akteuren verbunden. Sie führen daher ohne elektronische Unterstützung zu hohen Kosten, da die Beteiligten physisch zusammentreffen müssen. Zudem steigen diese Kosten mit der Anzahl der Akteure und der geografischen Entfernung mindestens linear an. Durch diese hohen Kosten der Mensch-zu-Mensch Schnittstellen

| Fallstudie | I | II | III | IV |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------|
| Technologie | A | B | B | C |
| Projektumfang | Groß | Mittel | Klein | Groß |
| Branche | Bauwirtschaft | Bauwirtschaft | Bauwirtschaft | Schiffbau |

* Dipl.-Kfm. Carl Frederik Loos ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am BF/M

Tab. 1: Klassifizierung der Fallstudien

wird in vielen Projekten versucht, die technischen und wirtschaftlichen Interdependenzen zu reduzieren. Dies erfolgt beispielsweise durch den Einsatz hierarchischer statt interaktiver Planungsverfahren, Linearisierung statt Parallelisierung sowie durch die künstliche Zerlegung in (fiktiv) von einander unabhängige Teilaufgaben. Diese Vorgehensweise führt zu suboptimalen Problemlösungen [Adam 1996].

Um zu einer verbesserten Problemlösung zu gelangen, verbinden kollaborative Plattformen (zumeist internetgestützt) die geografisch dislozierten Teilnehmer eines Netzwerkes über Weitverkehrsnetze mit Hilfe entsprechender Konnektoren oder User-Interfaces. In der Regel werden sowohl wirtschaftliche Daten, Konstruktionsmerkmale als auch Termindaten zentral hinterlegt. Da alle Anwender auf einem einheitlichen Informationsstand arbeiten, können Interdependenzen schneller berücksichtigt, Fehler vermieden und Prozesslaufzeiten verkürzt werden. Darüber hinaus können die Entwicklungs- und Planungsprozesse so angepasst werden, dass mehr natürliche Interdependenzen zwischen den jeweiligen Akteuren abgebildet werden können und somit bessere Problemlösungen entstehen. Differenzierte Rechtssysteme, transparente Protokollierung sowie zusätzliche Dienste und Dienstleistungen runden das Angebot solcher Plattformen ab.

Der Einsatz solcher kollaborativer Plattformen empfiehlt sich insbesondere, wenn der zwischenbetriebliche Informationsaustausch schlecht strukturiert werden kann, zeitlich begrenzt auftritt und aufgrund seiner geringen Wiederholung nicht formalisiert werden kann. Dies ist insbesondere bei Einzelfertigern der Fall, die ihre Produkte in komplexen Unternehmens- und Zuliefernetzwerken durch Projektteams gemeinsam planen und produzieren. In diesen Erstellungsprozessen sind nicht nur die produktionsvorbereitenden

Informations- und Kommunikationsprozesse der Entwicklung besonders häufig und komplex, sondern auch die produktionsbegleitenden Prozesse zum Informationsaustausch sind aufgrund ihrer Einmaligkeit besonders interaktiv [Ehrlenspiel 2004]. Die relative Vorteilhaftigkeit solcher Systeme ist daher bei der Unikat- oder Kleinserienfertigung, wie sie z. B. im Anlagen- und Hochbau, im Schiffbau und teilweise auch im Maschinenbau auftritt, vermutlich besonders hoch.

Ungeachtet der enormen wirtschaftlichen Einsparpotenziale und der offensichtlichen Vorteilhaftigkeit für unternehmensübergreifende Netzwerke diffundiert diese Technologie langsamer als erwartet. Insbesondere in der Baubranche ist nicht nur eine geringere Diffusionsrate, sondern darüber hinaus eine explizite Verweigerung vieler Unternehmen festzustellen, obwohl erste Lösungsansätze bereits Anfang der 90er Jahre entwickelt wurden [Groenbaeck u. a. 1993]. Dagegen werden in anderen Branchen, wie z. B. im Schiffbau, im Anlagenbau und teilweise

mensionale Objektdaten aus Product Data Management (PDM)-Systemen abzugleichen oder zu integrieren.

Stand der Forschung

Prinzipiell handelt es sich bei jeder Adoption zunächst um einen Entscheidungsprozess, ob die jeweilige Innovation eingeführt wird. Zur Erklärung werden Entscheidungs- und damit auch Adoptionsprozesse üblicherweise in verschiedene Phasen eingeteilt [Simon 1977]. Die Adoptionsforschung geht jedoch über den eigentlichen Entscheidungsprozess hinaus, indem sie zusätzlich den Einsatz bzw. die Umsetzung der Entscheidung betrachtet. In diesen Einführungs- und Umsetzungsphasen werden zusätzlich die Akzeptanz und die langfristige Annahme einer Innovation bedeutsam, denn die Entscheidungen des Managements werden nicht unbedingt von den Mitarbeitern so umgesetzt, wie ursprünglich erwartet. Der Adoptionsprozess in Organisationen läuft daher zweistufig ab (vgl. Abbildung 1).

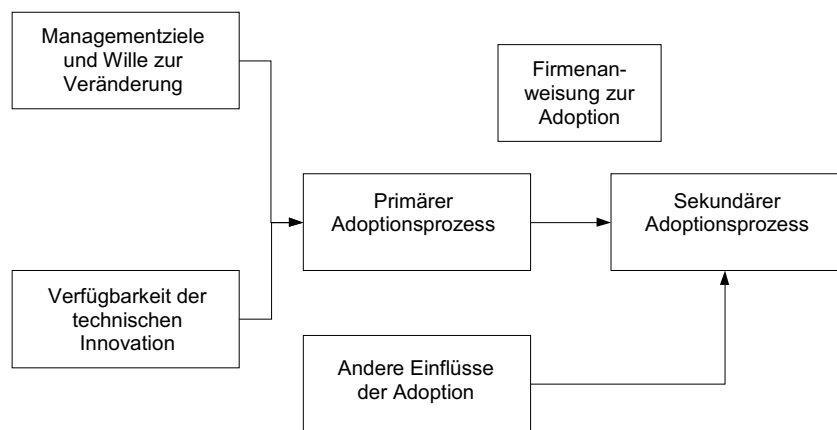


Abb. 1: Der Adoptionsprozess in Organisationen analog [Zaltmann 1973]

auch im Maschinenbau [Cutkosky u. a. 1995] bereits seit mehreren Jahren unternehmensübergreifende Informationssysteme eingesetzt, um beispielsweise dreidi-

Die meisten Veröffentlichungen behandeln aus dem Blickwinkel der Marktforschung primär Innovations- und Anwendereigenschaften. Diese Sicht der Adoption wird auch als Faktorensicht be-

zeichnet. Die Meta-Analyse von Rogers identifiziert fünf solcher Innovationseigenschaften: Relative Vorteilhaftigkeit, Kompatibilität, Komplexität, Testbarkeit und Sichtbarkeit. Vor allem die ersten drei dieser Faktoren sind in empirischen Untersuchungen bereits vielfach bestätigt worden.

Während es vergleichsweise viele Untersuchungen über die Eigenschaften von Individuen gibt, die Innovationen für ihren täglichen Gebrauch annehmen, gibt es deutlich weniger empirische Untersuchungen auf der Unternehmensebene als sozial deutlich komplexeres Gebilde. Typischerweise wird nur die generelle Innovationsfreudigkeit (Innovativeness) einer Organisation untersucht (vgl. Tabelle 2).

Technologien, die wie kollaborative Projektplattformen nicht in einem einzelnen Unternehmen eingesetzt werden, sondern die von ganzen Wertschöpfungsnetzwerken genutzt werden sollen, unterliegen dagegen anderen Faktoren. Explorative Untersuchungen von vergleichsweise einfachen und rein bilateral genutzten Technologien haben gezeigt, dass die Ei-

genschaften der Verbindung zwischen den Unternehmen ungleich relevanter für die Erklärung der Adoption waren [Henricksen 2002]. Auf der anderen Seite sind die Versuche, z. B. die seit langem untersuchten Innovationseigenschaften für Projektplattformen zu optimieren, nicht von einem höheren Adoptionserfolg gekennzeichnet.

Was sind die Unterschiede zwischen den Branchen Hochbau und Schiffbau?

Die Ergebnisse aus den einzelnen Fallstudien sind viel zu umfangreich, als dass sie in einem BF/M-Spiegel in vernünftigem Rahmen dargestellt werden könnten. Daher soll an dieser Stelle lediglich auf drei besonders wichtige Aspekte der Netzwerkkonfiguration näher eingegangen werden: Die Verantwortung der Unternehmen, die Sanktionsmöglichkeiten gegen opportunistisches Verhalten und die Dauer der Geschäftsbeziehungen.

Im Hochbau werden teilweise äußerst komplexe Konstruktionen durch ein Zusammenwirken von zahlreichen planenden und produ-

zierenden Unternehmen erstellt. Dabei wird die Zusammensetzung des konkreten Projektnetzwerks allerdings durch den Auftraggeber bestimmt. Die einzelnen Stufen der Wertschöpfung sind damit nicht durch Auftraggeber-/Auftragnehmer-Beziehungen gekennzeichnet. Für Fehlleistungen des Subunternehmers A ist das Subunternehmen B nicht verantwortlich, obwohl seine Leistungen darauf aufbauen oder dessen Produkte sogar integrieren. Werden Fehler entdeckt, so hat Subunternehmen B keine direkten Sanktionsmöglichkeiten und muss seine Leistung (nach Information des Auftraggebers) trotzdem durchführen, um selbst nicht in Verzug zu geraten. So werden Leistungen erbracht, die wesentlich falsch oder suboptimal sind. Andererseits ergibt sich aus dieser Konstellation die Pflicht des Auftraggebers, für die Fehlleistungen seiner Auftragnehmer verantwortlich zu sein. Im Projekt VIKOP/BAULOG konnte beobachtet werden, dass viele Bauunternehmen gezielt nach solchen Fehlern suchen, um an Aufträge zu gelangen, die über solche „Nachträge“ erst profitabel werden. Im Schiffbau dagegen wurden weniger Dienstleistungen an fremden Gütern erbracht, sondern es wurden Komponenten geliefert. Für das Ergebnis dieser Komponenten und damit auch für die Prüfung der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen sind die Unternehmen selbst verantwortlich. Eine Ausgleichspflicht des Auftraggebers entfällt daher. Zudem haben die Unternehmen durch die direkten Auftragsbeziehungen wesentliche bessere Sanktionsmöglichkeiten gegenüber ihren Zulieferern.

Im Schiffbau werden zwar auch i. d. R. Unikate gefertigt; die Wiederholung wichtiger Komponenten führt zu einer vergleichsweise stabilen Netzwerkstruktur von Partnerunternehmen. Für jedes Projekt werden die geeignetsten Zulieferer ausgewählt. In der Bauwirtschaft dagegen wird in sehr heterogenen Projekten mit sehr oft wechselnden Partnerfirmen gear-

| Faktorbeschreibung | Damanpour | Rogers |
|----------------------------------|-----------|--------|
| Spezialisierung | + | + |
| Funktionale Differenzierung | + | + |
| Zentralisierung | - | - |
| Einstellung gegenüber dem Wandel | + | + |
| Technisches Wissen | + | |
| Verwaltungsintensität | + | |
| Freie Ressourcen | + | + |
| Externe Kommunikation | + | + |
| Interne Kommunikation | + | + |
| Formalisierung | | - |
| Organisationsgröße | | + |

Tab. 2: Organisationseigenschaften und ihre Wirkung auf die Innovationsfreudigkeit; analog [Damanpour 1991; Rogers 2003]

beitet und der äußerst zersplitterte Markt führt zu einem ständigen Wettbewerb dieser vergleichsweise kleinen Organisationseinheiten. Kaum ein Unternehmen in der Bauwirtschaft hat sich bislang auf eine bestimmte Produktpalette in seinem Gewerk spezialisiert, während die Werften sich im Schiffbau besonders profitable Nischen herausgesucht haben. Im Schiffbau werden Projektplattformen daher partnerschaftlich zwischen einzelnen Unternehmen eingeführt, während in der Bauwirtschaft lediglich temporäre Projektnetzwerke über solche Plattformen miteinander verknüpft werden. Diese langfristigen Geschäftsverbindungen führen ferner im Schiffbau zu einer hohen gegenseitigen Abhängigkeit. Daher sind die Sanktionsmöglichkeiten in der Wertindustrie wirkungsvoller als in der Bauwirtschaft, wo die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Zusammentreffens von zwei Unternehmen deutlich geringer ist. Wenn die Geschäftsbeziehungen von längerer Dauer sind, wird zudem eher ein Unterschied zwischen der Zusammenarbeit mit und ohne Projektplattform deutlich, als wenn nur kurzfristige Verbindungen ohne konkrete Vergleichsmöglichkeit bestehen. Der Nutzen des Plattformeinsatzes wurde daher im Schiffbau eher erkennbar als in der Bauwirtschaft, wo kein einziges Anwenderunternehmen die wirtschaftlichen Auswirkungen der Plattform auch nur annähernd bewerten konnte.

Identifizierte Adoptionsfaktoren

Insgesamt konnten 20 einzelne Indikatoren identifiziert werden, von denen sich die meisten auf die Organisations- und Netzwerkebene beziehen. Durch eine Zusammenfassung konnten insgesamt sechs relevante Adoptionsfaktoren und -barrieren herausgearbeitet werden:

1. Kompatibilität:

Das Zusammenspiel zwischen der

eingesetzten Plattform und den einzelnen Organisationen eines Projektnetzwerks ermöglicht überhaupt erst die Adoption. Dabei muss die Kompatibilität mit den Aufgaben, mit den Prozessen und mit der vorhandenen technischen Ausstattung in einer Organisation gewahrt bleiben.

2. Sanktionsmöglichkeiten:

Nur wenn ausreichende Sanktionsmöglichkeiten bestehen, kann opportunistisches Verhalten von einigen Akteuren im Netzwerk unterdrückt werden.

3. Vertrauen:

Je höher das Vertrauen zwischen den Akteuren desto größer sind die Nutzenpotenziale einer Projektplattform.

4. Vollständigkeit des Netzwerks:

Nur wenn alle relevanten Akteure im Netzwerk über eine Plattform koordiniert werden, können traditionelle Prozesse durch die Innovation abgelöst werden.

5. Wirtschaftliche Verantwortung für vorangegangene Wertschöpfungsstufen:

Nur wenn eine Organisation für die eigene und auch für alle vorgelagerten Wertschöpfungsstufen verantwortlich ist, wird sie in die Optimierung ihres Endprodukts investieren.

6. Dauer der Geschäftsbeziehungen:

Je länger eine Geschäftsbeziehung besteht desto eher wird der Nutzen einer Projektplattform erkennbar und durch Lernkurveneffekte kann dieser Nutzen kontinuierlich gesteigert werden.

Die Technologieeigenschaften hatten damit einen vergleichsweise geringen Einfluss auf die Adoption von kollaborativen Plattformen. Vielmehr waren die Organisations- und ganz besonders die Netzwerkeigenschaften entscheidend.

Die in der Literatur oft verwendete relative Vorteilhaftigkeit hatte dagegen in diesem Kontext der Einzelfertigung keine nennenswerten Auswirkungen auf die Adoption, weil die Bestimmung oder Bewertung dieses Faktors für Unternehmen mit Einzelfertigung praktisch nicht möglich ist.

Ausblick

Die Ergebnisse der Untersuchung bieten vielfältige Ansätze für weitergehende Forschungen. Zunächst bietet sich eine quantitative Untersuchung - insbesondere der identifizierten Netzwerkfaktoren - an, wie sie als Erweiterung der klassischen Faktorensicht vorgestellt wurden. Im Rahmen einer solchen Untersuchung könnten zudem Unterschiede zwischen unterschiedlichen unternehmensübergreifenden Anwendungssystemen herausgearbeitet werden.

Um eine noch weitergehende Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erzielen, würden sich noch Unternehmensnetzwerke anbieten, die Immaterialgüter herstellen. Aus Sicht der Wirtschaftsinformatik dürfte dabei die Entwicklung von Individualsoftware durch mehrere Unternehmen ein viel versprechender Branchenkontext sein.

Weitere Vergleiche ließen sich ebenfalls zwischen Einzelfertigern und Serienfertigern ziehen. Hierzu würden sich insbesondere Unternehmen der Automobil- und der Luftfahrtindustrie anbieten. Innerhalb der großen Luft- und Raumfahrtkonzerne dürften zudem beide Fertigungstypen auftreten (Serienfertigung für Flugzeuge und Einzelfertigung z. B. für Satelliten).

Die vollständige Dissertation über dieses Teilprojekt wird in Kürze veröffentlicht. Bei Interesse an diesem Thema wenden Sie sich bitte an unser Sekretariat oder direkt an Herrn Loos unter frederik.loos@uni-bayreuth.de.

Endnoten:

[Adam 1996] ADAM, Dietrich: Planung und Entscheidung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1996

[BF/M 2004] BF/M – UNI BAYREUTH Jahresbericht 2004

[Cutkosky u. a. 1995] CUTKOSKY, Mark R.; TENENBAUM, Jay M.; GLICKSMAN, Jay: Madefast: collaborative engineering over the Internet. In: Communications of the ACM 39 (1995), September, Nr. 9, S. 78 – 87

[Damanpour 1991] DAMANPOUR, Fariborz: Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. In: Academy of Management Journal 34 (1991), Nr. 3, S. 555 - 590

[Ehrlenspiel 2004] EHRENSPIEL, Klaus: Integrierte Produktentwicklung — Denkläufe, Methodeneinsatz, Zusammenarbeit. 2. Auflage. München: Hanser Verlag, 2004

[GrmbFk u. a. 1993] GRqNBK, Kaj ; KYNG, Morten ; MOGENSEN, Preben: CSCW challenges: cooperative design in engineering projects. In: Communications of the ACM 36 (1993), June, Nr. 4, S. 67 – 77

[Henriksen 2002] HENRIKSEN, Helle Z.: Performance, Pressures, and Politics: Motivators for Adoption of Interorganizational Information Systems, Center for Electronic Commerce, Copenhagen Business School, Dissertation, 2002

[Rogers 2003] ROGERS, Everett M.: Diffusion of Innovations. 5th Edition. New York et al.: Free Press, 2003

[Simon 1977] SIMON, H. A.: The New Science of Management Decision. revised edition. London et al.: Prentice Hall College Div, 1977

[Venkatesh u. a. 2003] VENKATESH, Viswanath; MORRIS, Michael G.; DAVIS, Gordon B.; DAVIS, Fred D.: User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. In: MIS Quarterly (2003), Sep, Nr. 3, S. 425 – 478

[Zaltmann u. a. 1973] ZALTMANN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J.: Innovations and Organizations. New York: Wiley & Sons, 1973

Abschied von bewährten Mitarbeitern

Das BF/M verabschiedete im Spätherbst 2005 zwei bewährte Mitarbeiter, denen wir an dieser Stelle herzlichst für ihre allzeit kompetente und engagierte Arbeit im Institut danken möchten.

Herr **Dipl.-Kfm. Michael Liller** kam im Mai 2003 zum BF/M und war unser Ansprechpartner für den Bereich Finanzen. Herr Liller hat engagiert an der Beantragung von neuen Forschungsprojekten mitgewirkt. Er war für das 5-Euro-Business verantwortlich und hat dabei nicht nur eine äußerst erfolgreiche Veranstaltung geschaffen, sondern auch die Sichtbarkeit des BF/M in der Öffentlichkeit deutlich erhöht. Besonders hervorzuheben ist seine Arbeit im Zusammenhang mit der umfangreichen Festschrift zum 25-jährigen Bestehen des BF/M im Jahr 2004.



Herr Liller widmet sich seit November 2005 neuen Aufgaben, die sein Dissertationsprojekt bei unserem ehemaligen Vorstand Prof. Tebroke noch besser unterstützen.

Frau **Dipl.-Psych. Elisabeth Prechtl** hat ebenfalls zum Ende Oktober das BF/M verlassen. Am Institut war sie die zuständige Mitarbeiterin für den Fachbereich Personal und widmete sich mit Schwerpunkt der Verbesserung der Personalauswahl. Ihre Tätigkeit wurde im Wesentlichen durch das von ihr bearbeitete EU-Projekt INCA geprägt. Den meisten Mitgliedern dürfte sie durch ihre zahlreichen Veranstaltungsangebote für Interkulturelle Assessment Center bekannt geworden sein. Unter ihrer maßgeblichen Beteiligung konnte ein neues EU-Projekt zur Car-Mechatronik erfolgreich beantragt werden. Frau Prechtl hat dieses Projekt in seiner Anfangsphase fachlich noch ein Stück begleitet, damit aber vor allem die Grundlage für nachfolgende Mitarbeiter am BF/M gelegt. Ihre inhaltliche Verbindung mit der Automobilbranche hat sie auf ihrer neuen Position noch einmal vertiefen können: Sie ist nun bei der Audi Akademie in Ingolstadt im Personal- und Management-Fachbereich tätig. Dort berät sie unterschiedliche Unternehmen in Bezug auf Diagnostik und Personalauswahl.



Zukünftig kann man Sie direkt unter akademie.prechtl@audi.de per E-Mail erreichen. Frau Prechtl bedankt sich bei allen Mitgliedsunternehmen und Kooperationspartnern des BF/M für die gute Zusammenarbeit in den Projekten. (FL)