



## Nordbayerischer Energietag 2014

### EEG-Umlage-Befreiung oder dezentrale Energieversorgung

Das BFM/Bayreuth lädt in Zusammenarbeit mit dem Kunststoff-Netzwerk Franken, der AGO AG und der HERMOS AG zum 7. Nordbayerischen Energietag ein. Die Kooperationsveranstaltung findet am Donnerstag, 9. Oktober 2014 bei der HERMOS AG in Mistelgau statt.

Mehr dazu auf [Seite 11](#)

## INHALT

### PROJEKTBERICHTE

KoSiPer - Leitfaden zur Personalentwicklung  
in kleinen und mittleren Unternehmen | **S. 7**

Bayerische Mittelstandsbefragung 2014 | **S. 9**

### NEUES AUS DER UNI

AIIESEC Bayreuth | **S. 14**

### PERSONALIA

Forschungsstipendium für  
Dr. Christina Stadler | **S. 15**

### RÜCKBLLENDE

Unternehmerdialoge der FoFamU 2

35. Mitgliederversammlung des BFM/Bayreuth 3

Festvortrag "Beijing goes Coburg" 4

5-Euro-Business-Wettbewerb 2014 5

Folge-Arbeitskreis: Benchmarking im Controlling  
- Themenspots im Fokus 6

### VORANKÜNDIGUNG

Nordbayerischer Energietag 2014  
**EEG-Umlage-Befreiung oder dezentrale  
Energieversorgung** 11

1. PERSONET-Impulstag  
**Mitarbeiterführung tierisch einfach?** 12

GESINE-Informationstag  
**Geschäftsprozess-Sicherheit am Beispiel  
der elektronischen Rechnung** 13

26. KarriereForum 2014 13

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser des BF/M-Spiegels,

die Taktung des BF/M als universitäres An-Institut folgt dem Lauf der Semester. Jetzt im September bereiten wir uns auf das Halbjahr von Oktober bis Februar 2015 vor und stehen damit mindestens mit einem Bein gedanklich schon im nächsten Jahr.

Falls Sie sich also über Lebkuchen in den Supermärkten wundern und darauf warten, endlich wieder "Last Christmas" in der Endlosschleife zu hören, überlegen wir uns, über welche Themen Sie gerne gegen Ostern 2015 in Arbeitskreisen und Vorträgen des BF/M diskutieren möchten. Falls Sie also Vorschläge dazu für uns hätten, würden wir uns freuen, Ihre Anregungen zu hören.

In der Zwischenzeit werden wir uns zur Nutzung neuer Energien, zum Controlling, zu IT-Sicherheit sowie zur Personalentwicklung treffen, diskutieren und an dieser Stelle wieder informieren.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen einen guten Start in den Rest des Jahres 2014.

Mit freundlichen Grüßen,

Ihr Torsten Eymann  
Präsident des BF/M

## Rückblende

Bayreuther Unternehmerdialoge der FoFamU

### Zu Gast bei medi: Die Erbschaftssteuer als Auftakt zu einem interessanten Austausch

**Die Bayreuther Unternehmerdialoge sind eine Veranstaltungsreihe der Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth (FoFamU). Kooperationspartner des Bayreuther Unternehmerdialoges ist das BF/M-Bayreuth.**

Am Anfang jedes Unternehmerdialoges steht ein kurzer Impulsvortrag zu einem aktuellen Thema durch eines der wissenschaftlichen Mitglieder der FoFamU. Im Anschluss daran nutzen die teilnehmenden Unternehmer, Berater und Wissenschaftler die ungezwungene Atmosphäre zum Austausch über Themen, die sie akut beschäftigen oder in der Zukunft beschäftigen werden.

Die Veranstaltungen finden jeweils in den Räumen eines regional ansässigen Familienunternehmens statt. Gastgeber der diesjährigen Auftaktveranstaltung am Dienstag, den 6. Mai 2014, war die Firma medi GmbH & Co. KG in Bayreuth.

Prof. Dr. Jochen Sigloch, anerkannte Koryphäe des Steuerrechts, eröffnete den ersten Unternehmerdialog 2014 mit seinem Impulsvortrag zur geltenden Erbschaftssteuer. Nach dem Überblick über die geltenden gesetzlichen Regelungen, deren Verfassungsmäßigkeit derzeit das Bundesverfassungsgericht prüft, skizzierte Prof. Dr. Sigloch Gestaltungsmöglichkeiten, Bewertungsverfahren und mögliche Alternativen, die der Gesetzgeber in Folge der höchstgerichtlichen Entscheidung in Erwägung ziehen könnte.

Im Anschluss an den Vortrag entwickelte sich eine angeregte Diskussion zwischen den Teilnehmern und Prof. Dr. Sigloch, in der auch mögliche Ausgänge des Verfahrens vor dem Bundesverfassungsgericht und deren Folgen angesprochen wurden.

Der anschließende Empfang in den Räumen der medi GmbH & Co. KG bot den Teilnehmern die Möglichkeit, miteinander ins Gespräch zu kommen und sich zu weiteren aktuellen Fragestellungen rund um das Familienunternehmen auszutauschen.



Der nächste Unternehmerdialog findet am 17. September 2014 statt. Zu Gast bei der Firma Stäubli GmbH in Bayreuth wird Prof. Dr. Stefan Seifert, Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, einen Impulsvortrag zum Thema "Internet 4.0: Das Internet der Dinge" halten.

Der dritte Unternehmerdialog findet am 4. November 2014 bei der Firma IREKS GmbH in Kulmbach statt. Prof. Dr. Michael Grünberger, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Wirtschafts- und Technikrecht, wird zum Thema "Einhaltung technischer Normen - eine trügerische Sicherheit?" sprechen.

Zu den Unternehmerdialogen mit anschließendem Empfang sind interessierte Unternehmer und Experten herzlich eingeladen. Weitere Informationen und Anmeldung zu den Bayreuther Unternehmerdialogen der FoFamU finden Sie unter <http://unternehmerdialog.fofamu.de>. (M.Broermann)

## Rückblende

### 35. Mitgliederversammlung des BF/M-Bayreuth

**In diesem Jahr begrüßte das BF/M-Bayreuth seine Mitglieder zur 35. BF/M-Jahresmitgliederversammlung am Mittwoch, 2. Juli 2014 an der Universität Bayreuth.**

Herr Prof. Dr. Torsten Eymann begrüßte am Nachmittag die anwesenden Mitglieder, Kuratoren und Vorstände und stellte die Tagesordnungspunkte vor. Im Ergebnisbericht informierte der BF/M-Präsident zunächst über die laufenden Forschungsprojekte „PERSONET“, „KoSiPer – Kooperative Sicherung des Personalbedarfs in Oberfranken“, „GESINE – Geschäftsprozess-Sicherheit zur Verstärkung des Einsatzes von eBusiness-Standards“ und „EUDiM – Managing cultural diversity in small and medium sized organizations“. Hierbei betonte Prof. Eymann, dass er sich über die Möglichkeit von Master- und Bachelorarbeiten mit dem BF/M-Bayreuth und den Lehrstühlen der BF/M-Vorstände in Kooperation mit den Mitgliedsunternehmen sehr freuen würde.

Die vom BF/M im letzten Jahr durchgeführten Veranstaltungen wie z. B. die 4. Bayreuther Energierechtstage, eine KoSiPer-Informationsveranstaltung, zwei GESINE-Informationsveranstaltungen, das Erste Campus Colloquium zum Thema „Unternehmerisches Handeln in Professional Service Firms (PSF)“, der 5. Bayreuther Ökonomiekongress, der 6. Nordbayerische Energietag 2013, der studentische Gründerwettbewerb 5-Euro-Business sowie das 24. KarriereForum wurden ebenfalls vorgestellt und ein positives Resümee gezogen.

Im Bereich des Publizitätsberichts informierte Herr Prof. Eymann, über die wieder einmal zahlreichen Pressemeldungen, die Mitgliederzeitschrift „BF/M-Spiegel“, einige

Einzelveröffentlichungen sowie über eine die Neuaufsetzung der Homepage des Instituts.

Bei der Berichterstattung zum Situationsbericht wurden die Mitgliederzahlen bekanntgegeben sowie von drei Neuzugängen im Berichtszeitraum berichtet. Dem folgend wurde über den Vorstandsbereich und über den Personalbestand informiert, der derzeit sechs wissenschaftliche Mitarbeiter sowie zwei Sekretärinnen verzeichnet.

Herzstück der Mitgliederversammlung bildete wie in jedem Jahr die Vorstellung der Finanzen, die unter anderem die Berichterstattung der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung zum 31.12.2013 beinhaltete. Daran anschließend gab der Präsident einen Ausblick auf den Planhaushalt für das Jahr 2014.

Der BF/M-Kuratoriumsvorsitzende, Dr. Heinrich Strunz, dankte den Verantwortlichen für das vertrauenswürdige Wirtschaften und nahm die Abstimmung der Mitglieder zur Entlastung des Vorstandes und des Kuratoriums ab.

Aus der aktuellen Arbeit des BF/M wurde in einer Rückblende auf die bereits abgeschlossenen Aktivitäten des ersten Halbjahres eingegangen, zu denen neben zeitlich kürzer begrenzten Projekten, Veranstaltungen sowie eingereichte Projektanträge zählten.

Zum Abschluss der Mitgliederversammlung gab der Präsident einen Ausblick über die zukünftigen Aktivitäten am BF/M, zu denen unter anderem die Abschlussveranstaltung des studentischen Gründerwettbewerbs 5-Euro-Business, der Arbeitskreis zum Thema „Benchmarking im Controlling“, der Nordbayerische Energietag 2014, eine GESINE-Informationsveranstaltung sowie das 25. KarriereForum zählen.

Die Mitgliederversammlung endete mit einer kurzen Kaffeepause. Daran anschließend folgte ein einleitender Vortrag von Herrn Prof. Dr. T. M. Kühlmann zum Projekt „EUDiM“ und dem anschließenden Festvortrag von Herrn Uwe Herold zum Thema „Beijing goes Coburg“.

Der Abend endete bei einem Stehempfang im Foyer und Außenhof bei dem sich Mitglieder, Vorstände und Mitarbeiter des BF/M an einem warmen Sommerabend Zeit für Gespräche nehmen konnten. (CS)



*BF/M-Präsident Prof. Dr. Torsten Eymann (links) und der Kuratoriumsvorsitzende Dr. Heinrich Strunz anlässlich der BF/M-Mitgliederversammlung*



## Rückblende

### 北京 (Beijing) goes Coburg - Oder wer die Coburger Bratwurst mit Stäbchen isst

**Zum 35. Festvortrag begrüßte das BF/M-Bayreuth Herrn Uwe Herold, Geschäftsführer der WALDRICH COBURG GmbH.**

In diesem Jahr stand das Thema des Festvortrages ganz nahe beim aktuellen BF/M-Projekt „EUDiM“. So nutzte Herr Prof. Dr. T. M. Kühlmann die Gelegenheit, das Projekt vorzustellen und gleichzeitig die Einleitung zum Festvortrag zu geben. Zunächst berichtete Prof. Kühlmann über Zuzüge von Arbeitskräften aus dem Ausland. Hierbei verwies er auf einen Großteil von 70 % der ausländischen Fach- und Führungskräfte in deutschen KMU, der weniger als vier Jahre in den Unternehmen bleibt. Dieser relativ kurze Aufenthalt in Deutschland macht eine verbesserte Integration internationaler Fachkräfte und professionellen Umgang mit kultureller Vielfalt am Arbeitsplatz unbedingt notwendig.

Ziel des Projekts EUDiM ist die Untersuchung und die Bewertung existierender Managementpraktiken in europäischen KMU, um hochqualifizierte Einwanderer aus dem Nicht-EU-Ausland im Unternehmen zu integrieren und mit kul-

turellen Unterschieden umzugehen. Aus den Ergebnissen sollen Handlungsempfehlungen für KMU abgeleitet werden, um den Umgang mit kultureller Vielfalt und die Integration ausländischer Fachkräfte weiter zu verbessern. Eine Integration etwas anderer Art durchlebte die WALDRICH COBURG GmbH im Jahr 2005. Herr Herold stellte zunächst die Historie des 1920 gegründeten Unternehmens mit derzeit rund 800 Mitarbeitern vor. Zu Beginn lag der Schwerpunkt bei der Produktion von Glas- und Steinbearbeitungsmaschinen denen Hobelmaschinen bis hin zu modernsten Bearbeitungszentren folgten.

Eine erste ausländische Kooperation mit dem chinesischen Unternehmen Beijing No. 1 gab es im Jahr 1982. Eine Übernahme von Waldrich Coburg durch Beijing No.1 folgte dann 13 Jahre später im Jahr 2005. Somit mussten sich das Unternehmen und deren Mitarbeiter der Herausforderung stellen, im eigenen Land einen chinesischen Investor im Hause zu haben. Beijing No. 1 wurde 1949 gegründet und beschäftigt derzeit ca. 2.500 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 300 Mio. Euro (2013) und einem Exportanteil von null Prozent. WALDRICH COBURG hingegen erfreut sich mit einem Exportanteil von über 80 % im Jahr 2013 über viel Erfahrung mit internationalen Kunden.

Trotz der scheinbar großen kulturellen Unterschiede fand man eine gemeinsame Philosophie bei der Unternehmensführung nach Unternehmensübernahme. Während die chinesischen Geschäftspartner dem Sprichwort „Ein gefällter Baum wirft keinen Schatten“ folgten, beurteilten die Deutschen im Sinne „Einen alten Baum verpflanzt man nicht“ die Situation ganz ähnlich.

Seit 2005 investierte WALDRICH COBURG mehr als 60 Mio. unter anderem in die Erweiterung der Montagehallen sowie in neue Fertigungsmaschinen, Hallendächer, Sozialbereiche für Mitarbeiter und in Investitionen zur Energieeinsparung. Mit diesen Maßnahmen konnte der Standort in Coburg zukunftssicher aufgestellt werden. Hinzu kam eine Erweiterung der europäischen Firmengruppe, zu denen Firmen aus Italien zählten. Das Erstaunliche bei Kooperationspartnern aus der ganzen Welt, so stellte Herr Herold fest, sei, dass eine besonders hohe Diversität, wie sie bei chinesischen Unternehmen besteht, weitaus weniger schwierig für die Zusammenarbeit sein kann: Manchmal müssen bei Unternehmen, die sich von der Kultur zwar sehr ähnlich sind, allein aufgrund der gewachsenen Historie weitaus größere Gräben über wunden werden.

Die durchaus nicht alltäglichen Erfahrungen der WALDRICH COBURG GmbH mit internationalen Kontakten animierte die anwesenden Zuhörer zu einer Reihe von Fragen. Die regen Nachfragen und Diskussionen zogen sich noch bis weit nach dem Vortrag hinaus, ehe die Teilnehmer sich beim gemeinsamen Imbiss weiter über ihre Erfahrungen austauschen konnten. (CS)



von links: Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann, Uwe Herold, Prof. Dr. Torsten Eymann, Dr. Christina Stadler

## Rückblende

### 5-Euro-Business-Wettbewerb 2014

#### "Ideen mit Potenzial"

**Tolle und zukunftssträchtige Geschäftsideen wurden auch in diesem Jahr beim 5-Euro-Business-Wettbewerb präsentiert. Bei der Abschlussveranstaltung am 14. Juli 2014 schafften es die Teams „Semesterbox“, „Beyond Innovations“ und „F&F Dynamics“ mit durchdachten Businesskonzepten auf das Siegertrappchen.**

Und wieder einmal hieß es mit 5 Euro Startkapital ein eigenes Unternehmen zu gründen, eine Geschäftsidee zu entwickeln und erfolgreich auf dem Markt zu platzieren. 29 Studenten stellten sich dieser Herausforderung. In acht Teams versuchten sie ihre Ideen in die Tat umzusetzen und am Ende die fachkundige Jury aus Unternehmern, Journalisten und Professoren zu überzeugen. Der Wettbewerb wird bayernweit durch das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw e.V.) veranstaltet und findet in Bayreuth bereits zum 12. Mal statt. Finanziell unterstützt wurde die Veranstaltung auch in diesem Jahr von den Arbeitgeberverbänden bayme vbm, der Sparkasse sowie der ISU e. V. Als Partner vor Ort ist das BF/M-Bayreuth für die Durchführung verantwortlich. Wirtschaftspaten, die den Teams zugestimmt werden, helfen bei der Umsetzung der Idee und stehen mit Rat und Tat zur Seite. Teilnehmen können Studierende aller Fachrichtungen, die im Rahmen des Wettbewerbs wertvolle und praxisnahe Erfahrungen in Sachen Existenzgründung sammeln möchten.

Besonderen Eindruck hat in diesem Jahr das Team „Semesterbox“ hinterlassen, welches mit einem durchdachten Geschäftsmodell bereits erste Gewinne erzielen konnte und daher nicht überraschend den ersten Platz belegte

und die 800 € Preisgeld einheimste. Die Teammitglieder Max Dirlewanger, Henry Höckendorf, Jens Krebs, Andreas Wagner und Jan Zschernig machten sich dabei die Zielgruppe der Studenten zunutze. Die Idee: Ein Auslandssemester oder Praktikum sind eine tolle Sache - doch wohin in dieser Zeit mit den eigenen Möbeln und privaten Gegenständen? Dieses Problem scheint nun gelöst. Die fünf Jungunternehmer bieten einen Lager- und Umzugsservice an, der speziell auf die Bedürfnisse von Studenten zugeschnitten ist. Nebenbei organisieren sie Fahrten zu „IKEA“ inkl. Rücktransport der gekauften Möbel. Das erste Lager ist jedenfalls schon voll und weitere werden sicherlich folgen.

Auf dem zweiten Platz landete das Team „Beyond Innovations“. Die Gründer Bianca Ahlbrecht und Christian Gruber machten es sich zur Aufgabe, Smartphones auch für Menschen mit Sehbehinderung zugänglich zu machen. Sie entwickelten eine Tastatur, die auf nahezu jedes androidfähige Smartphone gesteckt werden kann und in Kombination mit Sprachansagen die Bedienung auch für blinde Menschen ermöglicht. Langfristiges Ziel ist es, auch Menschen mit Handicap den Zugang zu moderner Technik zu erleichtern. Ein erster funktionsfähiger Prototyp konnte bei der Abschlussveranstaltung bereits vorgestellt werden. Ihre Arbeit wurde mit 600 € Preisgeld belohnt.

Platz drei belegte das Team „F&F Dynamics“, bestehend aus Felix Endreß und Fabian Piehrek. Die beiden Würzburger Studenten machten sich an die Lösung eines Alltagsproblems. Jeder Fitnessstudiosbesucher dürfte sich schon einmal die Frage gestellt haben: „Wohin mit dem Mitgliedsausweis während des Trainings?“ Die Lösung ist nun gefunden: Ein Kartenhalter, der problemlos an der Kleidung befestigt werden kann, passend für alle Karten im standardisierten Kreditkartenformat. Besondere Gedanken haben sich die Beiden zudem über geeignete Materialien, Stückzahlen, zukünftige Vertriebswege und mögliche Erlöse gemacht, weshalb sie verdient den dritten Platz erreichten, der immerhin mit 400 € dotiert war. Neben den erwähnten Preisgeldern winken zusätzlich ECTS- Punkte, um die Leistung auch im Rahmen des Studiums anzuerkennen.

Im Frühjahr des nächsten Jahres starten schon wieder die Planungen für den 13. Durchlauf des 5-Euro-Business und wir freuen uns schon jetzt darauf, engagierte Studenten bei der Umsetzung ihrer Ideen unterstützen zu dürfen. (RH)



v.l.n.r.: Prof. Dr. T. Eymann (Uni Bayreuth), Björn Hubert (bbw e. V.), das Gewinnerteam "Semesterbox", Alexander Hennemann, (bayme vbm Geschäftsstelle Oberfranken)

## Rückblende

Folge-Arbeitskreis

### Benchmarking im Controlling - Themenspots im Fokus

**Knapp drei Monate nach der Auftaktveranstaltung zum Thema „Benchmarking im Controlling - Was können Controller voneinander lernen?“ fand am 29. Juli 2014 der Folge-Arbeitskreis „Benchmarking im Controlling – Themenspots im Fokus“ in den Räumlichkeiten der Neue Materialien Bayreuth GmbH statt.**

Über 20 Teilnehmer aus regional ansässigen mittelständischen Unternehmen der verschiedensten Branchen kamen zusammen, um miteinander über Reporting, Kostenmanagement und Einkaufscontrolling zu diskutieren.

Besonders erfreulich war hierbei, dass der Großteil der Teilnehmer bereits am Initial-Arbeitskreis im April diesen Jahres teilnahm. Dies verdeutlicht das große Interesse an dieser Veranstaltung und dem damit verbundenen Versuch, eine gemeinsame Plattform für Unternehmen der Region im Bereich Controlling und Benchmarking aufzubauen.

Besonderes Interesse fanden die Themen „Ad hoc- vs. Standard-Reporting“ sowie die Wichtigkeit eines bedarfsorientierten, schlanken und nicht überfrachteten Reportings. Einigkeit unter den Teilnehmern herrschte hierbei darüber, dass die Anforderungen je nach Unternehmensgröße und Branche stark variieren und daher keine einheitliche „best practice“ auszumachen sei. Dennoch müsse sich jedes Controlling stetig hinterfragen, welche Reports und Kennzahlen überhaupt für die Ge-

schäftsführung oder andere Adressaten noch relevant seien. Hier vermuteten viele Teilnehmer erhebliches Kürzungspotenzial bei turnusmäßig erhobenen, aber nicht mehr benötigten Reports.

Eine breite Diskussion kam ebenso im Bereich des Kostenmanagements auf. Die Frage, ob in wirtschaftlich guten Zeiten ebenso intensives Kostenmanagement betrieben und auch Hauptkostentreiber, wie Personal und Material, unter die Lupe genommen werden sollten, wurde eindrücklich behandelt. Der Standpunkt, in guten Zeiten in Personalentwicklung zu investieren und somit die Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden, traf hierbei auf die Ansicht, dass Kostenmanagement nicht nur reaktiv in Zeiten einer Rezession oder bei Absatzrückgängen betrieben werden dürfe.

Besondere Beachtung fanden ebenso Benchmarking-Kennzah-

len im Bereich des Working Capital Managements – interessante Aspekte, welche im nachfolgenden Arbeitskreis sicher weiter behandelt werden.

Zum Ende der Veranstaltung wurde bereits ein Nachfolgetermin für Anfang November vereinbart, in welchem sich die Teilnehmer und ihre Arbeitgeber erstmals detaillierter vorstellen können. Hierfür erklärte sich die Stäubli GmbH aus Bayreuth freundlicherweise bereit, als Gastgeber zu fungieren. Die weiteren Themen für den zukünftigen Arbeitskreis werden mit Hilfe einer Abstimmung per E-Mail unter den Teilnehmern festgelegt. Wenn Interesse an einer Teilnahme am Arbeitskreis besteht, bitten wir um Anmeldung per E-Mail an [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de).

Zu guter Letzt möchte sich das BF/M-Bayreuth bei der Neue Materialien Bayreuth GmbH für die Gastfreundschaft und die zur Verfügung gestellten Räume bedanken. Das BF/M und Prof. Dr. Knauer freuen sich bereits auf den dritten und bestimmt nicht letzten Arbeitskreis zum Thema „Benchmarking im Controlling“. (MR)



*Referent Prof. Dr. Knauer diskutierte mit den Teilnehmern unter anderem die Handhabung der Datenflut im Controlling und die sinnvolle Dosierung von Reportings*



## Projektbericht

# KoSiPer – Leitfaden zur Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen

von Martin Rochi

**Im Rahmen des Projektes „Kooperative Sicherung des Personalbedarfs in Oberfranken“ (KoSiPer) entwickelte das BFM/Bayreuth zur Förderung der systematischen Personalentwicklungsbemühungen in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) einen Wegweiser. Dieser soll die Unternehmen dabei unterstützen, Personalentwicklung systematisch und bedarfsorientiert, einzusetzen.**

### Personalentwicklung in KMU?

Der Begriff der Personalentwicklung (PE) umschreibt ganzheitlich die Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um Qualifikationen seiner Mitarbeiter, die zur Verfolgung der Unternehmensziele gegenwärtig und zukünftig notwendig sind, zu verbessern und zu erweitern. Um ihre volle Wirksamkeit zu entfalten, muss Personalentwicklung systematisch betrieben, d. h. bedarfsgerecht, effizient durchgeführt und auf die Wirksamkeit hin überprüft werden.

Die Personalentwicklung gilt jedoch als ein von KMU vernachlässigter Bereich der betrieblichen Personalarbeit. Umfang und Zielgerichtetheit der Personalentwicklungsmaßnahmen (PE-Maßnahmen) bleiben deutlich hinter den Erwartungen der Mitarbeiter und den verfügbaren Instrumenten zurück. Soweit Personalentwicklung betrieben wird, herrscht meist das Verständnis vor, dass eine gezielte Förderung von Mitarbeitern auf Fachqualifikationen beschränkt, vornehmlich Führungskräfte als Adressaten gesehen, Entwicklungsschritte nicht langfristig geplant und die Aufwendungen für

die PE-Maßnahmen mehr als Kosten und weniger als Investition betrachtet werden. Begründet wird diese Zurückhaltung meist mit mangelnden zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen.

Andererseits werden künftig KMU mehr denn je darauf angewiesen sein, ihre Personalentwicklung zu intensivieren. Der rasche Wandel – insbesondere in der Informations- und Telekommunikationstechnologie – zwingt die Unternehmen, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter kontinuierlich zu aktualisieren. Immer komplexere Herstellungsprozesse fordern von der Belegschaft ganzheitliches aufgabenübergreifendes Denken und Handeln. Kürzere Produktlebenszyklen verlangen nach kreativen Ideen und einer schnellen Entscheidungsfindung.

Um KMU, welche aufgrund der begrenzten Ressourcen einen Alleingang bei der Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes scheuen, eine Hilfestellung zu bieten, wurde dieser Wegweiser erarbeitet. Er soll aufzeigen, wie Personalentwicklung systematisch geplant, durchgeführt und kontrolliert werden kann. Nicht zuletzt wird der Rückgang der Erwerbsbevölkerung es notwendig machen, den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern vorrangig durch eine Weiterentwicklung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in der vorhandenen Mitarbeiterschaft zu decken.

### Warum ein Wegweiser?

Zielsetzung des Wegweisers ist es, die Verantwortlichen für die Personalentwicklung in KMU bei

dem Aufbau einer systematischen Personalentwicklung zu unterstützen. Der Wegweiser unterteilt verschiedene Phasen und ordnet spezifische Aufgaben zu. Für ihre Bearbeitung werden Vorgehensweisen aufgezeigt, die den Möglichkeiten und Beschränkungen von KMU Rechnung tragen. Fallbeispiele veranschaulichen die Aufgabenbearbeitung. Zusätzliche Hilfestellungen erhält der Leser durch Checklisten und Vorlagen. Dieser Wegweiser soll dazu führen, dass die Personalentwicklung in KMU effektiver und effizienter wird. Er soll aber kein allgemein gültiges „Patentrezept“ anbieten, sondern Vorgehensweisen zur Personalentwicklung aufzeigen, welche je nach Unternehmen übernommen, angepasst oder verworfen werden können.

### Wie ist eine systematische Personalentwicklung aufzubauen?

Der Wegweiser unterteilt den Prozess der Personalentwicklung in fünf Phasen (siehe Abb. 1). Diese Phasen werden in separaten Kapiteln vorgestellt, mit Fallbeispielen veranschaulicht und mit praktischen Tipps ergänzt. Die Phasen bauen aufeinander auf und decken in ihrer Systematik den gesamten Prozess einer erfolgreichen Personalentwicklung ab.

Abschnitt eins des PE-Prozesses beschäftigt sich mit der Analyse des Personalentwicklungsbedarfs.

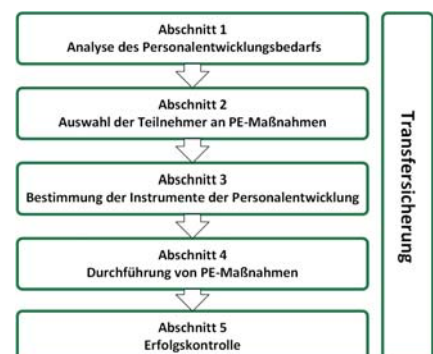


Abb. 1: Personalentwicklung im Überblick

Die bedarfsorientierte Planung von Weiterbildungsmaßnahmen stellt sicher, dass die Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt werden. Dies bedeutet, dass erfolgskritische Bedarfslücken frühzeitig erkannt und geschlossen werden können. Hierfür ist es notwendig, die Anforderungen einer Arbeitsstelle korrekt abzuleiten und diese mit den aktuellen Qualifikationsniveaus betroffener Mitarbeiter zu vergleichen. Eine eindeutige Zielformulierung für PE-Maßnahmen ist ebenso wichtig, um das Erreichen der Ziele nach Durchführung der PE-Maßnahme überprüfen zu können.

In der zweiten Phase sind die Teilnehmer der Maßnahmen zu bestimmen. Maßgeblich für die Auswahlentscheidung sind die Dringlichkeit und Größe der Bedarfslücke, die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter und deren Entwicklungsbereitschaft.

An dritter Stelle sind PE-Maßnahmen, also die Art und Weise, wie die Entwicklungsinhalte vermittelt werden, auszuwählen. In diesem Wegweiser werden die gängigsten PE-Instrumente für den Einsatz am (on-the-job) und außerhalb (off-the-job) des Arbeitsplatzes – und deren spezifische Chancen und Risiken für das Unternehmen – vorgestellt. Aktuelle Trends in der Personalentwicklung, wie das E-Learning oder Blended Learning, werden ebenso behandelt. Zusätzlich gibt der Wegweiser einen Einblick auf die zu beachtenden Fallstricke in der Auswahl von PE-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter sowie den zu beachtenden Eigenheiten von Einzel- und Gruppenmaßnahmen.

Der vierte Schritt umfasst die interne oder externe Durchführung der PE-Maßnahmen. Es muss die Entscheidung für eine eigene Durchführung oder für die Beauftragung externer Anbieter getroffen werden. Die organisatorische Vorbereitung interner Maßnahmen ist

ebenso Gegenstand dieses Wegweisers wie die fundierte Auswahl eines externen Anbieters. Zusätzlich werden die Leser in diesem Abschnitt über den Sinn und Zweck einer durchdachten Transfersicherung informiert, welche den Einsatz des Erlernten in der Praxis verbessert und beschleunigt. Die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Personalentwicklung innerhalb eines Unternehmens stellt KMU immer wieder vor Probleme. Aus diesem Grund wird der Thematik Rechnung getragen, indem eine beispielhafte Aufgabenverteilung vorgestellt und erörtert wird. Da sich alle Unternehmen in Bezug auf Kultur, Größe, Branche und Organisation unterscheiden, konnten hier keine allgemein gültigen Modelle aufgestellt, sondern nur Denkanstöße gegeben werden.

Nach der Durchführung der PE-Maßnahmen muss in der letzten und fünften Phase ihr Erfolg geprüft und somit die Zielerreichung kontrolliert werden. Dieser Abschnitt unterteilt sich in eine Input-, eine Prozess- sowie die wirtschaftliche und pädagogische Outputkontrolle.

Die Inputkontrolle wird vor der PE-Maßnahme eingesetzt und untersucht, ob Bedarfs-, Anforderungs- und Qualifikationsanalyse ordnungsgemäß durchgeführt wurden. Ebenfalls Gegenstand einer Inputkontrolle ist die Prüfung, ob die geeigneten Lehrmethoden zur Erreichung der Ziele und die Weiterbildner sorgfältig ausgewählt wurden.

In der Prozesskontrolle wird die Durchführung während der Maßnahme kontrolliert. Sie erlaubt das rasche Reagieren auf etwaige Gefährdungen im Erreichen der PE-Ziele. Der Weiterbildner ist aufgefordert, aktiv ein Feedback der Teilnehmer während der Maßnahme einzuholen und gegebenenfalls sein weiteres Vorgehen anzupassen.

Mit Hilfe der Outputkontrolle wird überprüft, inwiefern die vorab bestimmten Ziele nach der Durchführung erreicht wurden. Dies beinhaltet neben der Kontrolle des pädagogischen Erfolgs auch die wirtschaftliche Outputkontrolle. In der Unternehmenspraxis von KMU wird die Anwendung der Erfolgskontrolle meist auf die Überprüfung des Lernerfolges und der direkten Reaktion der Teilnehmer auf die Maßnahme beschränkt, da diese Punkte relativ leicht zu erheben sind und das Prüfen des wirtschaftlichen Erfolges durch Kennzahlen oder Kosten-Nutzen-Rechnungen nur mit einem vergleichsweise hohen Arbeitsaufwand erfolgen kann.

Das BF/M-Bayreuth wird diesen Wegweiser in den nächsten Wochen der Öffentlichkeit vorstellen und interessierten Unternehmen gegen eine geringe Schutzgebühr zugänglich machen. Durch die Fertigstellung und Veröffentlichung des Wegweisers endet auch das Projekt KoSiPer. Eine detaillierte Rückschau über das Projekt ist für die nächste Spiegel-Ausgabe geplant.



**Autor:**  
Martin Rochi, M. Sc., ist Wissenschaftlicher Institutsassistent am BF/M und Mitarbeiter im Projekt, zusammen mit der verantwortlichen Projektkoordinatorin Ramona Heinz, M. Sc.



## Projektbericht

### Bayerische Mittelstandsbefragung 2014

von Dr. Alexander Rauch und Dr. Christina Stadler



Im Auftrag des Genossenschaftsverbandes Bayern e. V. (GVB) hat das BFM-Bayreuth erneut eine Befragung des bayerischen Mittelstandes vorgenommen. Hierzu wurde die Finanzlage und die Kunde-Bank-Beziehung der VR-Bank-Geschäftskunden in Bayern analysiert.

Die Unternehmensvertreter aus dem Kundenstamm der bayerischen VR-Banken wurden im Zeitraum vom 16. Januar bis 31. März 2014 befragt. Die Kernthemen behandeln die Kreditvergabesituation, alternative Finanzierungsinstrumente und die Beziehung der mittelständischen Unternehmen zu ihrer Hausbank.

Bei der Entwicklung der Kreditvergabesituation haben die befragten Unternehmer für die vergangenen zwölf Monate überwiegend eine positive Tendenz zugesprochen. Wie aus **Abbildung 1** zu erkennen ist, können knapp 40 % der mittelständischen Unternehmensvertreter eine verbesserte Kreditvergabesituation attestieren. Demnach sehen 17,2 % der Befragten eine Verbesserung und 22,5 % eher ei-

ne Verbesserung. Gut die Hälfte (50,3 %) wollen sich in dieser Fragestellung nicht eindeutig festlegen.

Vor dem Hintergrund der momentan vorherrschenden Niedrigzinsphase und der entsprechend mehrheitlich wahrgenommenen Zinssatzreduzierung bei Kreditverträgen, unterstellen die befragten mittelständischen Unternehmer eine zukünftige Verteuerung von Mittelstandskrediten. **Abbildung 2** unterstreicht dieses Bild, denn

knapp 40 % vermuten eine solche Kostenerhöhung bei Aufnahme zukünftiger Bankkredite.

Alternative Finanzierungsinstrumente spielen weiterhin eine eher untergeordnete Rolle bei den mittelständischen Unternehmen. Für die zukünftige Bedeutung alternativer Finanzierungswege werden dagegen positive Aussagen abgegeben. **Abbildung 3** lässt vermuten, dass ein Drittel (32,8 %) der Unternehmensvertreter zu einer Bedeutungszunahme tendiert, wo-

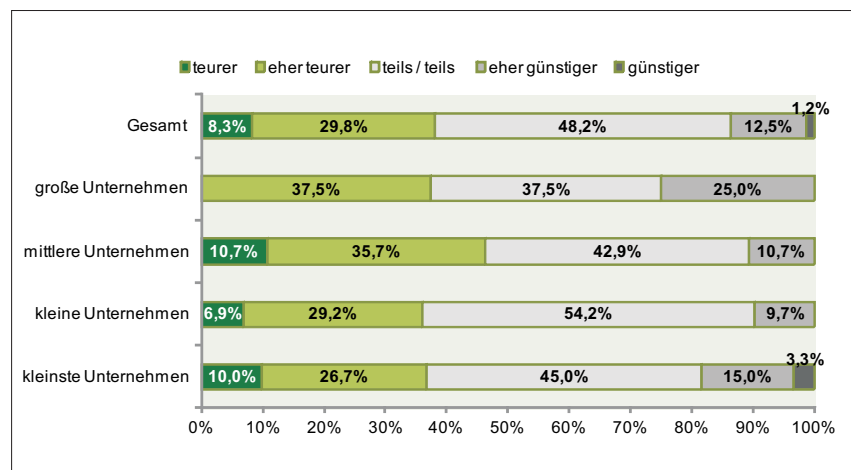


Abb. 2: Einschätzung über die zukünftige Entwicklung der Mittelstandskredite

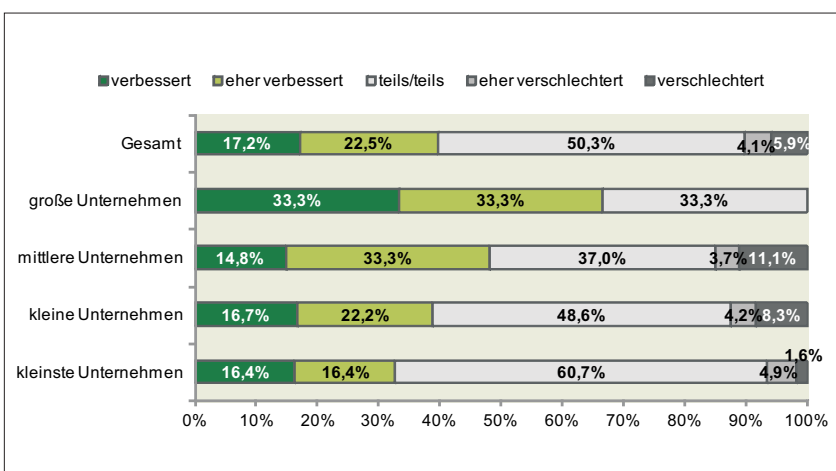


Abb. 1: Entwicklung der Kreditvergabesituation in den vergangenen 12 Monaten

mit die Befragten eine zukünftig nun verstärkte Nutzung der Alternativen zu einem Bankkredit eintreten wollen.

Im Hinblick auf ein individuelles maßgeschneidertes Beratungsgespräch ist es für Banken wichtig zu wissen, wie eine mögliche Entfremdung und ein schleichender Abwanderungsprozess verhindert werden können. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen, wie das Geschäftsverhältnis des Kunden zu seiner Bank im Hinblick auf Vertrauen, Zufriedenheit, Loyalität und Wechselbereitschaft steht.

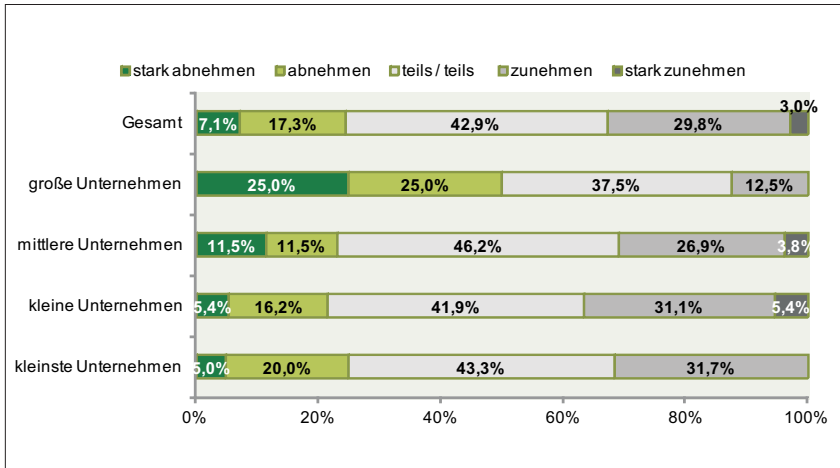


Abb. 3: Einschätzung über die zukünftige Bedeutung alternativer Finanzierungsmaßnahmen

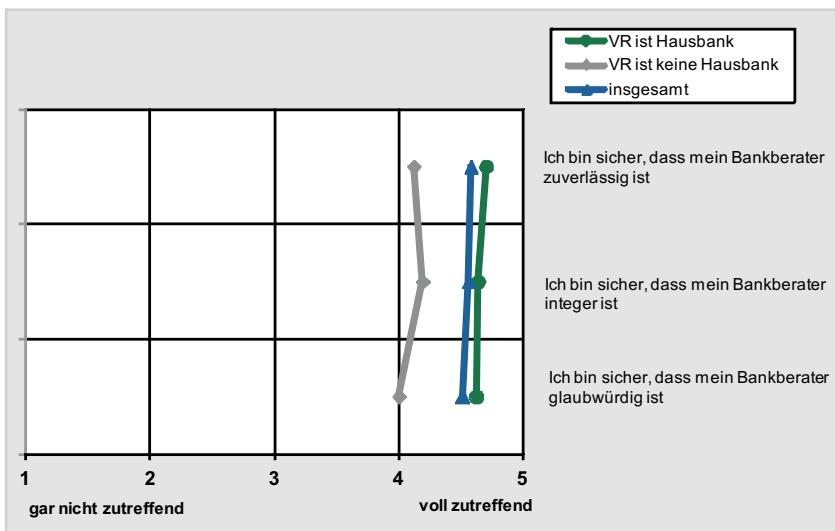


Abb. 4: Vertrauen zum Volks- und Raiffeisen-Bankkundenberater

Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwieweit diese Komponenten sich bei Hausbankkunden zu Nicht-Hausbankkunden unterscheiden.

Beim Vertrauen zur Hausbank wird dem Firmenkundenbetreuer ein ausgeprägtes gutes Vertrauensverhältnis zugesprochen. Selbst wenn die VR-Bank keine Hausbank ist, wird zum persönlichen Bankberater eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gepflegt. Liegt ein Hausbankverhältnis vor, fällt das wahrgenommene Vertrauen nochmals positiver aus, wie **Abbildung 4** illustriert.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, eine gute finanzielle Lage, die die mittelständischen Unternehmen derzeit mehrheitlich bestätigen.

Dies gilt ebenso für die bei der aktuellen Umfrage für gut attestierten Kreditvergabesituation. Der abgeprüfte und bestätigte Zuspruch für alternative Finanzierungsinstrumente kann allerdings nicht hinreichend bestätigt werden.

Eine gute und stabile Basis zwischen den VR-Geschäftskunden und ihren Hausbanken spiegelt, der zweite Teil der Studie wider. Hausbankkunden nehmen mehr Leistungen bei der eigenen Hausbank in Anspruch und weisen gleichzeitig weniger Nebenbankverbindungen auf und nutzen weniger Nebenbankdienstleistungen, so die Ergebnisse der Umfrage. Darüber hinaus konnte bei Hausbankkunden der enge Zusammenhang vom guten Verhältnis und hohem Vertrauen zum Bankkundenberater, einem hohen Maß an Vertrauen zur Bank, eine sichtliche Zufriedenheit, eine eng verbundene Loyalität sowie geringe Wechselabsichten bestätigt werden. Diese genannten Aspekte treffen bei Hausbankkunden umso ausgeprägter zu.

Neben diesem kurzen Ergebnisauszug werden diese und alle weiteren Auswertungen im umfassenden Abschlussbericht dargestellt. Der ausführliche Abschlussbericht befindet sich im Download-Bereich der BF/M-Homepage unter [www.bfm-bayreuth.de](http://www.bfm-bayreuth.de).

Für Fragen und Anregungen stehen Ihnen die BF/M-Vertreter gerne zur Verfügung.



**Autoren:**  
 Dr. Alexander Rauch,  
 ehemaliger Mitarbeiter  
 am BF/M-Bayreuth  
 und  
 Dr. Christina Stadler,  
 Geschäftsführerin am  
 BF/M-Bayreuth,  
 haben das Projekt  
 gemeinsam koordiniert.

## Vorankündigung

### Nordbayerischer Energietag 2014 EEG-Umlage-Befreiung oder dezentrale Energieversorgung



Das BF/M-Bayreuth, das Kunststoff-Netzwerk Franken, die AGO AG und die HERMOS AG laden zum 7. Nordbayerischen Energietag ein. Die Kooperationsveranstaltung wird unterstützt von den Arbeitgeberverbänden bayme vbm und findet am Donnerstag, 9. Oktober 2014 bei der HERMOS AG in Mistelgau statt.

Der diesjährige Energietag steht unter dem Rahmenthema „**EEG-Umlage-Befreiung oder dezentrale Energieversorgung**“ und betrachtet das Thema aus folgenden Blickwinkeln:

- » *Änderungen durch die EEG-Novelle 2014*
- » *Erfahrungen mit ISO 50001*
- » *Wirtschaftliche Energieerzeugung in Molkereien*
- » *Eigenstromerzeugung mit KWK-Anlagen*
- » *Vernetzung Kommune und Industrie*

Die deutsche Energiepolitik und insbesondere das reformierte Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), welches am 1. August 2014 in Kraft getreten ist, stellen stromintensive Industriebetriebe und Energieerzeuger vor neue Herausforderungen.

Der Nordbayerische Energietag 2014 bietet Ihnen interessante Vorträge zu diesen Themen hinsichtlich der gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Nutzungsmöglichkeiten sowie Beispiele aus der Praxis.

Im Anschluss an die Vorträge besteht Gelegenheit, in informeller

Atmosphäre mit den Referenten zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen.

Die Teilnahmegebühr beträgt 150,00 Euro. Für Mitglieder von BF/M-Bayreuth, Kunststoff-Netzwerk Franken sowie bayme vbm ermäßigt sich der Betrag auf 125,00 Euro. Jeder weitere Teilnehmer aus einem Unternehmen erhält 20,00 Euro Ermäßigung. Die Gebühr beinhaltet Tagungsunterlagen, Tagungsgetränke sowie Ab-

schluss-Buffer und ist mehrwertsteuerfrei. Weiterhin bieten wir in diesem Jahr die Möglichkeit zur Besichtigung der Hausmesse im Vorfeld an - unser Tagungsbüro ist deshalb bereits ab 12:00 Uhr für Sie geöffnet.

Veranstaltungsflyer und Anmeldeformular entnehmen Sie bitte der Instituts-Homepage [www.bfm-bayreuth.de](http://www.bfm-bayreuth.de). Eine Online-Anmeldung ist möglich unter <http://www.bfm-bayreuth.de/veranstaltungen>.

#### Programm

- 12:00 Einlass / Besuch der Hausmesse
- 13:00 **Begrüßung und Moderation**  
Uwe Schneider, AGO AG Energie + Anlagen, Kulmbach  
Manuel Wolz, BF/M-Bayreuth e. V.
- 1. Vortragsblock: ISO 50001**
- 13:15 **Änderungen durch die EEG-Novelle 2014**  
Erich Maurer, ENERGIEAGENTUR nordbayern GmbH,  
Geschäftsstelle Nürnberg
- 13:45 **Wärmerückgewinnung als Beitrag zur ISO 50001**  
Rüdiger Dzuban, ONI-Wärmetrafo GmbH, Lindlar
- 14:15 **Erfahrung zur Einführung eines Energiemanagementsystems**  
Michael Buntag, Kunststofftechnik MAYR GmbH, Unterthingau
- 14:45 Kaffeepause
- 2. Vortragsblock: Dezentrale Energieversorgung**
- 15:30 **Rahmenbedingungen für eine wirtschaftliche Energieerzeugung in Molkereien**  
Rainer Bertsch, Regierungspräsidium Tübingen
- 16:00 **Eigenstromerzeugung mit KWK-Anlagen – Rechtliche, technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen**  
Peter König, AGO AG Energie + Anlagen, Kulmbach
- 16:30 **Innovative Energiestrategien – Synergieeffekte durch Vernetzung kommunaler und industrieller Energiepotenziale“**  
Lothar Behringer, Stadtwerke Neuburg a. D.
- 17:00 **Erfahrungsaustausch am Buffet**

*Änderungen vorbehalten!*





## Vorankündigung

### 1. PERSONET-Impulstag

## Mitarbeiterführung tierisch einfach?

### - Pferdeflüstern für Führungskräfte -

Für den 1. PERSONET-Impulstag „Mitarbeiterführung tierisch einfach?“ als Auftakt der PERSONET-Academy konnte in Zusammenarbeit mit dem Seminarhof Schloßhof Hain in Küps/Hain der Bestsellerautor („Pferdeflüstern für Manager“) und erfolgreiche Unternehmer Bernd Osterhammel gewonnen werden. Bernd Osterhammel versteht es, mit Hilfe eines Rückgriffes auf seine Arbeit mit und für Pferde die Wirkung eines jeden Menschen auf seine Umgebung und die Mitmenschen zielgerichtet und eindrucksvoll einzuordnen. Die Pferde fungieren dabei als unbestechlicher Spiegel der eigenen Wirkung. Aus den gewonnenen Erkenntnissen leitet Bernd Oster-

hammel auf bewährte Art und Weise in inspirierender Zusammenarbeit mit den Seminarteilnehmern Wege und Möglichkeiten für eine gewinnbringende Führungsarbeit in der unternehmerischen Praxis ab.

Das am BF/M-Bayreuth beheimatete oberfränkische Personalnetzwerk PERSONET erweitert sein Angebot für die wachsende Anzahl seiner Mitgliedsunternehmen stetig. Im Zuge der letzten zentralen Mitgliedertreffen formulierten die Netzwerk-Teilnehmer ihren Wunsch nach personalspezifischen Weiterbildungsangeboten über die Plattform PERSONET.

# PERSONET

menblock stellt das komplexe Phänomen der Führung und des Führungsverhaltens mit seiner Wirkung auf Mitarbeiter, Kollegen und Mitmenschen dar.

Es ergeht hiermit herzliche Einladung:

#### Thema:

„Mitarbeiterführung tierisch einfach?“ – Pferdeflüstern für Führungskräfte –

#### Datum:

Freitag, 10. Oktober 2014

#### Zeit:

8:30 Uhr bis ca. 17:30 Uhr

#### Ort:

Schloßhof Hain, Zum Schloss 3, 96328 Küps/ Hain

**PERSONET**  
Impulstag  
mit Bernd Osterhammel  
„Mitarbeiterführung tierisch einfach?“  
- Pferdeflüstern für Führungskräfte -

Bernd Osterhammel, Bestsellerautor und Unternehmer, reflektierte, warum er erfolgreicher ist als andere. Seine Beziehung zu den Pferden wies ihm den Weg. Ihr direktes, ungefiltertes Feedback auf sein Verhalten öffnete ihm Augen, Herz und Verstand.

„Wir wirken immer - die Frage ist wie!“

Schloßhof Hain  
Ihr Platz für Emotionen

Die genannte Wunschvorstellung wurde zwischenzeitlich zu der Idee einer PERSONET-Academy weiterentwickelt. Innerhalb dieser netzwerkeigenen Akademie sollen zukünftig inhaltlich flexibel, an aktuelle Herausforderungen im Personalwesen und vor allem für die Netzwerkmitglieder passgenau abgestimmte Weiterbildungsangebote abgebildet werden. Einen, wenn auch nicht im Personalwesen exklusiv angesiedelten The-

Das PERSONET bietet für diese Veranstaltung ein spezielles Firmenpaket zum Vorzugspreis von 500 Euro (zzgl. MwSt.) an. Es beinhaltet die Teilnahme von zwei Vertretungen aus einer Unternehmung, sodass bestenfalls Personalverantwortliche und Führungskräfte aus Fachabteilungen und ggf. leitenden Positionen gemeinsam am Impulstag teilnehmen.

Über die Netzwerk-Homepage [www.personet.de](http://www.personet.de) (AKTUELLES – TERMINE) sind weiterführende Informationen abrufbar. Für Rückfragen steht Ihnen Manuel Wolz (Telefon: 0921 530397-15; E-Mail: [manuel.wolz@personet.de](mailto:manuel.wolz@personet.de)) als Geschäftsführer des Personet e. V. am BF/M-Bayreuth sehr gerne zur Verfügung.

Anmeldungen richten Sie bitte an das Sekretariat des BF/M-Bayreuth unter Telefon 0921 530397-0 oder per E-Mail an [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de). (MW)

## Vorankündigung

### GESINE-Informationstag Geschäftsprozess-Sicherheit am Beispiel der elektronischen Rechnung



In Kooperation mit der IHK zu Coburg und FeRD (Forum elektronische Rechnung Deutschland) veranstaltet das BF/M-Bayreuth im Rahmen des Förderprojekts GESINE am 21. Oktober 2014 eine Infoveranstaltung zum Thema „Geschäftsprozess-Sicherheit am Beispiel der eRechnung“ in Coburg.

Der elektronische Austausch von Daten und Informationen zwischen Unternehmen und Behörden hat in den letzten Jahren massiv an Bedeutung gewonnen und wird weiter zunehmen – vor allem im Bereich der Datensicherheit. Der elektronische Rechnungsaustausch ist dabei nur ein Stichwort zu diesem Thema. Um den sich ändernden rechtlichen Anforderungen gerecht zu werden und mit der rasch voranschreitenden technischen Entwicklung in diesem Bereich Schritt halten zu können, sind zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen gefordert, ihre Geschäftsprozesse zu optimieren und entsprechend sicher zu gestalten. Die beiden Förderprojekte des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) „FeRD“ und „GESINE“ setzen genau an diesem Punkt an.

#### Wussten Sie schon?

Rund 32 Milliarden Rechnungen pro Jahr werden in Deutschland ausgetauscht. Der Anteil elektronischer Rechnungen beträgt zurzeit aber weniger als 10 Prozent. Dabei liegen die Sicherheits- und Einspareffekte, die sich durch den

Versand elektronischer Rechnungen und der klar definierten Prozessabläufe im Hintergrund ergeben, auf der Hand: So spart die eRechnung Porto und Papier und ermöglicht die problemlose und vor allem sichere Weiterverarbeitung der Rechnungsdaten.

Alleine im Jahr 2012 haben Unternehmen in Europa durch zu spät beglichene Rechnungen oder Zahlungsausfälle insgesamt ca. 350 Mrd. Euro verloren. 2013 konnten die Verluste minimiert werden, jedoch wurde noch immer jede vierte Rechnung zu spät beglichen – was nicht zuletzt an der mangelnden Professionalität der Rechnungsbearbeitung lag.

**Wir haben Ihr Interesse geweckt?** Dann nutzen Sie die Veranstaltung, um sich über die neuesten Entwicklungen in den Bereichen Sicherheit, Geschäftsprozessmanagement und elektronische Rechnungsabwicklung zu informieren und offene Fragen direkt mit unseren Referenten und Spezialisten zu diskutieren.

#### Termin/Veranstaltungsort:

Die Veranstaltung findet statt am Dienstag, 21. Oktober 2014, von 13:00 bis 16:00 Uhr, in der IHK zu Coburg, Schloßplatz 5, 96450 Coburg. Anschließend Get-Together mit Imbiss.

Die Teilnahme ist kostenlos. Eine Einladung erhalten Sie in den nächsten Wochen. (DS)

## 26. Karriere<sup>2014</sup> Forum

Bereits zum 26. Mal laden der PraktikantenService (WiWi) für die Universität Bayreuth, das BF/M-Bayreuth und die Studenteninitiative MARKET TEAM e. V. alle interessierten Studierenden und Unternehmen zu Kontaktgesprächen über Berufs- und Karrieremöglichkeiten in das Audimax und das RW-Gebäude auf dem Campus der Universität ein. Wir freuen uns, die Firmenkontaktmesse an der Universität Bayreuth in diesem Jahr bereits zum vierten Mal gemeinsam mit der Agentur für Arbeit Bayreuth-Hof organisieren zu können.

Die Studierenden aller Fachrichtungen und Studiengänge der Universität Bayreuth und anderer oberfränkischer Universitäten und Fachhochschulen haben auf dem KarriereForum die Möglichkeit, ein breites Spektrum an attraktiven Branchen und Unternehmen kennenzulernen und sich sozusagen „direkt vor Ort“ nach interessanten Angeboten umzusehen. Umgekehrt wird auch den beteiligten Unternehmen auf der Firmenkontaktmesse die Gelegenheit gegeben, in persönlichen Gesprächen mit den Studierenden ihr Unternehmen und ihre Berufs- und Praktikumperspektiven zu präsentieren und vielversprechende Praktikanten zu finden. Das KarriereForum soll also die Leistungspotenziale der Universität Bayreuth mit den Kompetenzen der teilnehmenden Firmen verbinden und auf diese Weise als effektives Bindeglied zwischen Theorie und Praxis dienen.

**Das 26. KarriereForum findet am 19. November 2014 ab 09:45 Uhr im Audimax und der RW-Fakultät statt.**



IHK zu Coburg



Forum  
elektronische  
Rechnung  
Deutschland



## Neues aus der Uni

### AIESEC Bayreuth

- eine einmalige Chance für Bayreuther Unternehmen  
und Studierende

Die weltweit größte Hochschulorganisation AIESEC ist mit 86.000 aktiven Mitgliedern in 124 Ländern vertreten. Gegründet im Jahr 1948 hat sich AIESEC zum Ziel gesetzt, durch Austausch und Vermittlung von Praktikantenstellen und Projekten für Studenten die Völkerverständigung zwischen den Ländern zu fördern. In Deutschland ist AIESEC an 46 Hochschulstandorten mit Lokalkomitees vertreten und zählt aktuell 2.500 aktive Mitglieder und mehrere als 10.000 Alumni. Das Lokalkomitee in Bayreuth setzt sich neben dem siebenköpfigen Vorstand aus momentan 45 weiteren Mitgliedern zusammen. Dieses Jahr feiert das Lokalkomitee in Bayreuth 35-jähriges Jubiläum und kann stolz auf die Vermittlung von 1035 Bayreuther Studierenden ins Ausland und 634 in-

ternationale Studenten Praktika/ Projekte in Bayreuth blicken.

AIESEC ist sehr vielfältig durch die verschiedenen Programme. Studierende in Bayreuth haben die Möglichkeit, mit dem ehrenamtlichen Programm von AIESEC „Youth Talent“ ihr theoretisches Wissen aus dem Studium anzuwenden und erste praktische Erfahrungen zu sammeln. Als AIESEC-Mitglied hat man die Chance, im Team Projekte zu organisieren oder sogar als Teamleiter Verantwortung für ein Team zu übernehmen. Die Mitglieder werden je nach Präferenzen, Können und Vorerfahrungen anfangs den fünf verschiedenen Kompetenzteams zugewiesen und werden zu Spezialisten in ihren Gebieten ausgebildet. Die Studierenden betreuen



entweder die ausländischen Studierenden in Bayreuth, organisieren Events, steuern die Mitgliederentwicklung, planen kreative Marketingaktionen, managen die Finanzen oder begleiten die Bayreuther Studierenden bei ihrem ganz persönlichen Auslandsabenteuer.

Das Kerngeschäft von AIESEC ist die Vermittlung von internationalen Studierenden. Als „Global Citizens“ haben die Studenten die Gelegenheit, ehrenamtlich 6 bis 8 Wochen z. B. im Projektmanagement in Kambodscha oder bei der HIV-Aufklärung in Mexico zu helfen und Einblicke in neue Kulturen zu erhalten.

Des Weiteren fördert AIESEC durch eine Kombination aus theoretischen Wissen und praktischen Fähigkeiten die Ausbildung globaler Talente. Dank dem professionellen Praktikantenaustauschprogramm „Global Talent“ können die Bayreuther Studenten zwischen 3 bis 12 Monaten in einem ausländischen Unternehmen in den Bereichen Business, IT oder Engineering arbeiten.

Für die Bayreuther Unternehmen bietet AIESEC internationale, flexible Lösungen im Bereich der Human Resources. Bei der Vermittlung von internationalen Praktikanten aus den Bereichen Business (Marketing, Finance, Human Resources), IT oder Engineering greift AIESEC Bayreuth auf einem über 5000 großen internationalen Studierendenpool zurück. AIESEC hilft bei der Erstellung des Anforderungsprofils und trifft aus allen Bewerbern eine geeignete Auswahl. Durch die gezielte Werbung geeigneter Kandidaten leistet AIE-



#### Der aktuelle Vorstand

v.l.n.r.: Philipp Boss (Incoming Global Internship Program), Max Meier (Outgoing Global Community Development Program), Vanessa Giersdorf (Outgoing Global Internship Program), Ann-Kristin Haertler (Marketing), Vroni Renn (Talent Management), Andreas Applet (Finance), Christian Schütz (Local Committee President)



SEC Bayreuth einen wichtigen Beitrag, um ausländische Nachwuchskräfte für Bayreuther Unternehmen zu begeistern. Von Anfang an werden die Abwicklung aller nötigen Formalitäten und die Betreuung der Praktikanten bei Behördengängen, der Wohnungssuche und der kulturellen und sozialen Integration vor Ort übernommen. Die internationalen Praktikanten bringen neben ihren praktischen Fähigkeiten das Wissen über ihre Heimatmärkte mit und sind somit ideal geeignet um neues Wissen, neue Arbeitsweisen oder Strukturen in eine Firma zu bringen. Gerade in einer Zeit immer schnellerer und komplexerer Veränderungen in einer global verschmelzenden Wirtschaft werden

Herausforderungen wie der Zugang zu qualifizierten Talenten und die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter zur zentralen Voraussetzung des Erfolgs. Die Zusammenarbeit mit internationalen Praktikanten wirkt sich positiv auf die Unternehmen aus. Für die Mitarbeiter schafft die persönliche Begegnung mit anderen Kulturen und Arbeitsstilen neue Sichtweisen auf alltägliche Prozesse und steigert so auch Kreativität und Motivation.

Die Zufriedenheit unserer nationalen und lokalen Partner wie Bosch, Daimler, Porsche, DHL oder das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die hohe Vermittlungsquote bestätigten das Erfolgskonzept von AIESEC.

Besonderen Anteil an unserem Erfolg haben die Universität, das Kuratorium, die Professoren, der Förderkreis und die Alumni, die uns tatkräftig in jeglicher Hinsicht unterstützen und fördern. Wir bedanken uns deshalb sehr herzlich für die erfolgreiche Zusammenarbeit und freuen uns auf die nächsten 35 Jahre.

#### Kontakt:

Ann-Kristin Haertler  
(Vice President Marketing)  
AIESEC Bayreuth  
Universitätsstr. 30  
95447 Bayreuth

Telefon 0921/560247  
Vpmkt.bayreuth@aiesec.de

## Personalia

### Forschungsstipendium für Dr. Christina Stadler

Die Universität Bayreuth hat Frau Dr. Christina Stadler ein Stipendium für Habilitandinnen über fünf Monate gewährt. Das Stipendium fördert junge, qualifizierte Wissenschaftlerinnen aus allen Gebieten der Forschung, die eine Promotion, Habilitation oder eine habilitationsäquivalente Leistung anstreben. Drei der begehrten Stipendien gingen in diesem Jahr an die Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Das Programm wird aus Sondermitteln der bayerischen Staatsregierung zur Realisierung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre finanziert.

Neben ihrer Tätigkeit als Geschäftsführerin am BF/M-Bayreuth

ist Frau Stadler Habilitandin am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation von Frau Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken, die gleichzeitig Vorsitzende des Fachmentorats im Rahmen des Habilitationsverfahrens von Frau Stadler ist. Ihr Fachmentorat wird außerdem durch Prof. Dr. Torsten Eymann sowie durch Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann komplettiert.

Die Forschungsschwerpunkte bei Frau Stadler liegen in den Bereichen Entrepreneurial Behaviour, Unternehmensgründung und -nachfolge sowie Strategisches Management in KMU und Familienunternehmen.



Während ihres Forschungsstipendiums wird Frau Stadler sich insbesondere dem Thema „Wirkung der Dunklen Triade – Machiavellismus, subklinische Psychopathie und Narzissmus auf die Entrepreneurial Orientation in Unternehmen“ widmen.

Frau Stadler ist zu diesem Zweck vom 1. August bis 31. Dezember 2014 am BF/M-Bayreuth beurlaubt. In diesem Zeitraum wird sie vertreten durch die BF/M-Mitarbeiter Herrn Dennis Schmidt und Herrn Manuel Wolz.

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum  
für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V.  
an der Universität Bayreuth  
Friedrich-von-Schiller-Straße 2a  
95444 Bayreuth

Telefon 0921 530397-0  
Telefax 0921 530397-10

E-Mail: [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de)  
Internet: [www.bfm-bayreuth.de](http://www.bfm-bayreuth.de)

### **Verantwortlich:**

Prof. Dr. Torsten Eymann

Beiträge dritter Autoren geben nicht  
unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.  
Veröffentlichung und Vervielfältigung nur  
in Absprache mit der Redaktion.  
Alle Rechte vorbehalten.

**Auflage: 300**

© **BF/M 2014**

### **Redaktion:**

Ramona Heinz, Dennis Schmidt, Martin Rochi,  
Christina Stadler, Philipp Vogler, Manuel Wolz