



## INHALT

### PROJEKTBERICHTE

Prozesskoordinator Kunststoff	S. 5
Self-Organizing ICT Resource Management (SORMA)	S. 6
KfW-Umfrage 2009	S. 7
4 <sup>2</sup> für Oberfranken	S. 9

### ABGESCHLOSSENE FORSCHUNGSPROJEKTE

Interkulturelles Assessment Center	S. 10
------------------------------------	-------

### RÜCKBLLENDE

#### Arbeitskreis

Zukunftsorientiert Wissen und Qualität managen - die Herausforderungen wie Transparenz, Aktualität und Beteiligung im Unternehmen meistern	2
Masters-Börse 2009	4

### ANKÜNDIGUNG

Der Mittelstand versteht Spanisch	11
-----------------------------------	----

## Editorial

Liebe Mitglieder, Freunde und Interessierte des BF/M,

mittlerweile blickt das BF/M auf über 30 Jahre Geschichte zurück. In dieser Zeit ist vieles zur „Erhebung und Erforschung betriebswirtschaftlicher Tatbestände“ und in der „Entwicklung von Lösungsansätzen für betriebliche Probleme im Bereich der mittelständischen Wirtschaft“ geleistet worden. Diese beiden Zwecke (von sechs) sind explizit in unserer Vereinssatzung genannt, und wir können gemeinsam stolz darauf sein, das BF/M in diesem Sinne zu einer festen Größe gemacht zu haben. Mit „wir“ meine ich die Mitarbeiter und Vorstände aus 30 Jahren; die Kuratoren, von denen einige seit den Anfängen dabei sind; und die Mitglieder, aus deren Kreis wir immer wieder Anregungen und Ideen für zukünftige Aktivitäten erhalten. Ihnen und uns allen einen herzlichen Dank und die Bitte, den Ideenaustausch nicht abbrechen zu lassen, sondern weiterhin auf allen Ebenen zu suchen.

Am BF/M sind, wie Sie dieser und früheren Ausgaben des BF/M-Spiegels sowie der Webseite entnehmen können, eine Reihe von regionalen, nationalen und internationalen Forschungsprojekten angesiedelt. Deren Ergebnisse werden durch Publikationen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften, Projektberichten und dieser Mitgliederzeitschrift sowie durch die Durchführung von Vortragsreihen und Arbeitskreisen in die Praxis transferiert. Ihre Rückmeldungen sind oft positiv, was uns motiviert. Darauf aufbauend würden wir mit Ihnen aber auch gerne noch mehr konkrete wissenschaftliche Projekte durchführen, so wie es in unserem Vereinszweck steht: „Entwicklung von Lösungsansätzen für betriebliche Probleme“.

Mein Vorgänger, Jörg Schlüchtermann, hat bei der Feier zum 30-jährigen Bestehen des BF/M die Geschichte des Instituts Revue passieren lassen und die letzten 10 Jahre sehr treffend als „Ära der Prozesse“ bezeichnet. In vielen Projekten haben wir Prozesse in und zwischen Unternehmen analysiert, dokumentiert, Verbesserungen vorgeschlagen und häufig auch zusammen mit Ihnen nachhaltig umgesetzt. Unzählige Diplomarbeiten und Dissertationen sind aus diesen Projekten hervorgegangen, zum wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen aller Beteiligten.

Derzeit hat bei uns die „Ära der Netzwerke“ begonnen. Zum gegenseitigen Nutzen arbeiten mittelständische Unternehmen mit uns im Personet, im Kunststoffnetzwerk und im Netzwerk der Gesundheitslogistik zusammen. Diese Netzwerkbildung, die uns zentral für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstandes erscheint, würden wir gerne noch weiter ausbauen. Dafür brauchen wir Ihre Mitarbeit – gerne in den bestehenden Netzwerken.

Interessant wären für uns aber auch konkrete Vorschläge, welche weiteren Themen zu Netzwerken führen sollten. Die Expertise der derzeitigen Vorstandsmitglieder liegt in den Bereichen Finanzierung, Personal, Produktionswirtschaft, Logistik und Controlling sowie Informationssysteme. Darüber hinaus stehen wir Ihnen bei der Einbeziehung weiterer Professoren der Universität Bayreuth zur Seite. Das BF/M, wie jeder Verein, lebt von der Aktivität seiner Mitglieder. Wenn wir es gemeinsam schaffen, dabei Neues zu erkennen und Neues zu gestalten, kann Wissenschaft entstehen.



**Ich bedanke mich ganz herzlich für Ihr Vertrauen und die gute Zusammenarbeit und wünsche Ihnen ein gesegnetes Weihnachtsfest sowie ein erfolgreiches neues Jahr**

Ihr Torsten Eymann,  
Präsident des BF/M





## Rückblende

Arbeitskreis

### Zukunftsorientiert Wissen und Qualität managen - die Herausforderungen wie Transparenz, Aktualität und Beteiligung im Unternehmen meistern

am 8. Oktober 2009

**Net Generation und Web 2.0 sind zwei Stichwörter, die nicht nur die jüngere Generation im Umgang mit dem Internet betreffen. Ebenso in unternehmerischen Abläufen haben digitale Anwendungen Einzug gefunden.**

Im großen Sitzungssaal der HWK für Oberfranken in Bayreuth präsentierten Frau Daniela Hofmann, Projektmanagement Integra Soziale Dienste gGmbH, und Elmar Zeller, TQU International GmbH, ihren Zuhörern, wie ein (Qualitäts-)Managementsystem, ein Führungsinstrument und ein sog. „Wiki“ zu eben einem solchen Managementsystem 2.0 geformt werden kann.

Zeit- und ortsunabhängiger Wissens- und Informationsaustausch gehören bereits zum Standard der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien via WorldWideWeb. Wiki-Software aus dem Internet fördert diesen Prozess und verleiht ihm zugleich eine dynamische Komponente. Auf einer solchen Plattform können sich Menschen an einem Ideenprozess direkt beteiligen und mitgestalten. Weiter lassen sich Mitarbeiter gezielt führen bzw. motivieren, indem Verantwortung übertragen wird.

Informationen werden zentral, schnell zugreifbar an einem Ort, transparent wie auch tagesaktuell angeboten. Die Arbeitsqualität und -geschwindigkeit lässt sich hierbei ebenso verbessern, da zudem das dazugehörige Dokumentenmanagement erleichtert, die tägliche kontinuierliche Verfolgbarkeit der Abläufe und deren Zusammen-



Die Referenten des Arbeitskreises  
Frau Daniela Hofmann und Herr Elmar Zeller

hänge offen ersichtlich werden. Die Kreativität und das Wissen der beteiligten Personen werden durch eine fortschrittliche Technologie eines Wiki unterstützt.

Die Referenten machen deutlich, dass im Rahmen des modernen Computerzeitalters Informations- bzw. Wissensinhalte wie in einem fortwährenden, dynamischen Austausch begriffen und damit die Interaktion aller jeweils betroffenen Menschen allgegenwärtig geworden sind. Unter gewissen Einschränkungen lassen sich Ähnlichkeiten zu Chatrooms oder Internetplattformen wie Xing ziehen. Ein Wiki kann mitunter als ein stetiges „Chatten“ mit Austausch von Dateien charakterisiert werden.

Viele Unternehmen verwenden solche Wikis, um ihren Mitarbeitern – je nach Autorisierung – die Möglichkeit zu geben, bei diversen Bereichen (z. B. Verwaltung, Controlling) Einblick und Mitwirkung am Gestaltungsprozess des Gesamtprodukts Unternehmen anzubieten. So kann eine Kultur geschaffen werden, in der es zur Normalität wird, andere Personen am eigenen Informations- und Wissensstand teilhaben zu lassen.

Zum Abschluss fand unter den Teilnehmern ein reger Austausch statt, worin Erfahrungen, weiterer Informationsbedarf sowie Fallbeispiele diskutiert wurden. (AR)

## Rückblende



## Masters-Börse 2009 an der Universität Bayreuth

am 18. November 2009



Zum 21. Mal fand die Masters-Börse am 18. November 2009 direkt auf dem Campus der Universität Bayreuth statt; genauer in den Vorräumen des Auditorium Maximus und den Räumlichkeiten der RW-Fakultät. Organisiert und veranstaltet wurde die diesjährige Börse wiederum vom PraktikantenService der Universität Bayreuth, dem BF/M-Bayreuth und der Studentenorganisation MARKET TEAM e. V.

Der PraktikantenService dient als universitäres Bindeglied zwischen den Studierenden und den Unternehmen. Weiterhin u. a. der Beratung der Studierenden, der Anerkennung der abgeleiteten Praktika, der Ausstellung von Bescheinigungen und ist unterstützend tätig bei der Suche nach einem Praktikumsplatz. Den Unternehmen steht der PraktikantenService vor allem als Ansprechpartner für Praktikumsangebote sowie als Vermittler geeigneter Praktikanten zur Verfügung.

Das MARKET TEAM e. V. ist Deutschlands größte interdisziplinäre Studenteninitiative. Ziel ist es, Studierenden aus allen Fachbereichen Einblicke in das Wirtschaftsleben zu ermöglichen. Die Studierenden sollen die Möglichkeit erhalten, den mangelnden Praxisbezug des Studiums auszugleichen, eigenverantwortlich zu denken, Projektarbeit und Kommunikationsfähigkeit zu trainieren sowie sich neuen, interdisziplinären Wissensgebieten zu erschließen und Kontakte zu Unternehmen zu knüpfen.

Ziel der Masters-Börse ist es, ein Aufeinandertreffen der unterschiedlich ausgerichteten Studierenden mit Unternehmen aus verschiedensten Branchen zu arrangieren. Die Börse liefert potenzielle Arbeitgeber für alle Studierenden, um direkt Arbeitsplätze, Praktika, evtl. Abschlussarbeiten zu erhalten oder um sich generell zu informieren. Die kontinuierliche Verknüpfung von Theorie und Praxis gilt es vordergründig zu unterstützen und den Studierenden soll die Gelegenheit geboten werden, ihr während des Studiums erworbenes Wissen durch praktische Berufserfahrung entscheidend voranzutreiben.

Neben namhaften Mittelständlern aus der Region nahmen erneut auch zahlreiche internationale Großunternehmen an der Veranstaltung teil. Neben der Präsentation in der Veranstaltungsbroschüre wurde den Unternehmen wieder die Möglichkeit geboten, sich im Rahmen einer Kurzpräsentation interessierten Studenten vorzustellen. Dieses Angebot stieß beiderseits auf reges Interesse. Die hohe Zahl der teilnehmenden Unternehmen unterstreicht die große Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftspraxis und Universität.

Weitere Informationen zur Masters-Börse finden Sie unter [www.masters-boerse.de](http://www.masters-boerse.de). (AR)

### Teilnehmende Firmen:

- » ALDI SÜD
- » BAUR-Versand
- » Bayerische EliteAkademie
- » Robert Bosch GmbH
- » British American Tobacco (Germany) GmbH
- » Computacenter AG & Co oHG
- » CRF Deutschland GmbH & Co KG
- » Deloitte & Touche GmbH
- » Deutsche Bank AG
- » Ernst & Young AG
- » Genossenschaftsverband Bayern e.V.
- » Grundig Business Systems GmbH
- » Habermaass GmbH
- » Hays AG
- » Kienbaum
- » KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- » MLP Bayreuth
- » Novem Car Interior Design GmbH
- » Oberender & Partner
- » Peters, Schönberger & Partner GbR
- » PricewaterhouseCoopers AG
- » Procter & Gamble GmbH
- » REHAU AG + Co
- » RP Richter & Partner
- » Rödl & Partner
- » Schön Klinik Verwaltung GmbH
- » Witt-Gruppe

## Projektbericht

### Prozesskoordinator Kunststoff

von Kathrin Heckner



**Das BF/M unterstützt seit März 2007 das Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. (KNF) wissenschaftlich bei der Konzeption und Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme "Prozesskoordinator Kunststoff". Das Projekt wurde im Juli 2009 erfolgreich abgeschlossen.**

Das einzigartige Weiterbildungsprojekt „Prozesskoordinator Kunststoff“ wurde gemeinsam von Mitgliedern des Kunststoff-Netzwerk Franken entwickelt und realisiert. Wissenschaftlich und organisatorisch maßgeblich unterstützt wurde die gesamte Weiterbildungsmaßnahme durch das BF/M. Im Rahmen der Jahrestagung der Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ wurde unser Projekt am 7. Februar 2008 auf höchster nationaler Ebene prämiert und erreichte den 2. Platz als „Bester Netzwerkservice“.

Facharbeiter in der kunststoffverarbeitenden Industrie arbeiten mit Kooperationspartnern aus vor- und nachgelagerten Unternehmen der Wertschöpfungskette zusammen. An den entsprechenden Schnittstellen treffen unterschiedliche Unternehmenskulturen und unterschiedliche Fachsprachen aufeinander. So treffen Materialwissenschaftler auf Werkzeugbauer, Werkzeugbauer auf Verarbeiter und Verarbeiter auf Endkunden der verschiedensten Branchen. Im Aufeinandertreffen dieser verschiedenen unternehmensspezifischen Kulturen kommt es regelmäßig zu Effizienzverlusten in der Zusammenarbeit, die meist auf Kommunikationsproblemen oder mangelndem Verständnis für die Belange des jeweiligen Kooperationspartners beruhen. Der Prozesskoordinator hat nach dem Durchlaufen der Weiterbildungsmaßnahme die Kompetenz und

Befugnis zwischen einzelnen Fachabteilungen zu vermitteln, weil er aufgrund seiner Ausbildung die komplette Wertschöpfungskette, von der Entwicklung über Werkzeugbau bis hin zur abschließenden Teile-Abmusterung, kennt.

Das Projekt wurde im Juni mit einer Abschlussfahrt nach Österreich zur Firma ENGEL – weltweit der größte Hersteller von Spritzgießmaschinen – erfolgreich beendet. Die Teilnehmer waren vor allem von der Kombination an fachlichen Schulungen und überfachlichen Schulungen wie z. B. Konfliktmanagement, Team-Entwicklung oder Moderation begeistert und werden auch in Zukunft in enger Kooperation miteinander arbeiten.

Das Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. und das BF/M-Bayreuth haben sich dazu entschieden, die Weiterbildungsmaßnahme Ende des Jahres 2009 – auch ohne finanzielle Förderung – erneut mit einer Laufzeit von zwei Jahren anzubieten.

Nähere Informationen bekommen Sie beim Kunststoff-Netzwerk Franken e. V. unter [www.kunststoff-netzwerk-franken.de](http://www.kunststoff-netzwerk-franken.de).



Anlässlich der Abschlussfahrt zur Firma ENGEL in Österreich erhielten die Prozesskoordinatoren eine Teilnahmebestätigung der Weiterbildungsmaßnahme



**Autorin:**  
Dipl.-Päd.  
Kathrin Heckner  
ist Geschäftsführerin  
am BF/M und  
koordinierte das  
Projekt



**Projektbericht**

**Self-Organizing ICT Resource Management**

von Raimund Matros



**Zahlen und Fakten**

**Name:** „SORMA“ (Self Organizing ICT Resource Management)  
**Projektstart:** August 2006  
**Projektlaufzeit:** 3 Jahre  
**Projektende:** August 2009  
**Projektumfang:** 2.7 Millionen Euro  
**Förderung:** EU FP6-2005-IST-5

**Projektbeschreibung**

Am Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V. an der Universität Bayreuth (BF/M) endete im August 2009 das von der Europäischen Kommission geförderte Projekt SORMA (Self Organizing ICT Resource Management). Es hatte einen Umfang von 2,7 Millionen Euro, verteilt über eine Projektlaufzeit von drei Jahren. Weltweit beteiligten sich zwölf Institutionen aus der Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaft und Informatik an dem Forschungsvorhaben.

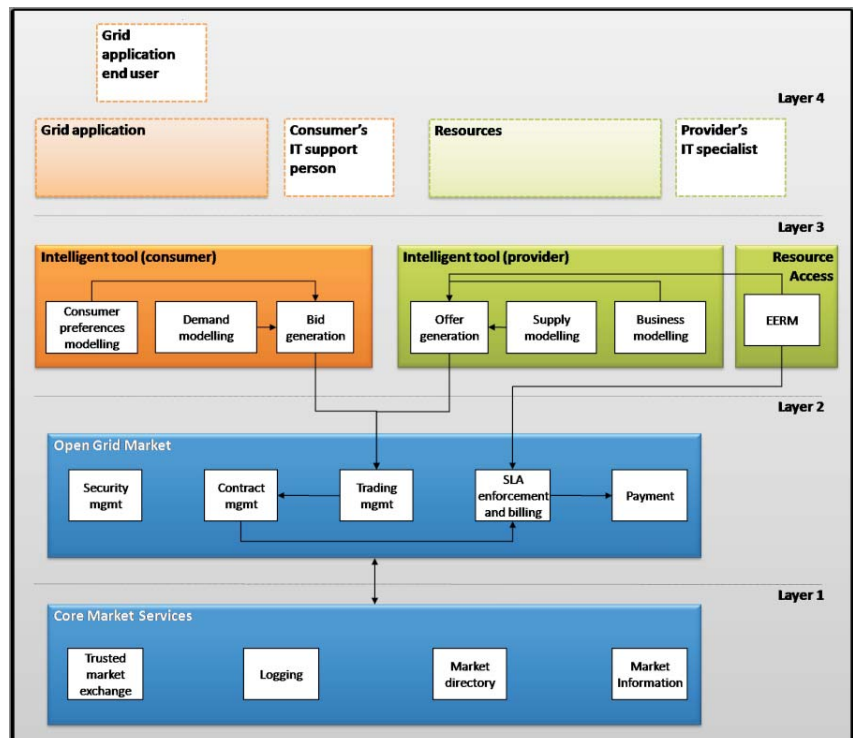
Ziel des Projekts war die Entwicklung einer Plattform für den Austausch von „on-demand“ Ressourcen. Als Basis für die Infrastruktur dienen sog. Grid-Systeme. Durch die Anbindung über das Internet an ein Grid werden Unternehmen in die Lage versetzt, Ressourcen wie Serverkapazität, Speicherkapazität oder Applikationen nach Bedarf („on-demand“) von Serviceanbietern abzurufen. Die Technologien und Geschäftsmodelle mit denen ein Anbieter seinen Kunden IT-Leistungen in Form von Services zur Verfügung stellt und nach Ver-

brauch abrechnet werden „utility computing“ genannt. An diesem Punkt knüpfte das Projekt an. Neben dem Handel mit Ressourcen steht bei SORMA die Erfüllung der vereinbarten Leistungen im Mittelpunkt. Für die Nutzer ist dabei vor allem die Qualität der erhaltenen Ressource von Bedeutung.

Im Oktober 2009 wurde die ent-

wickelte Plattform in einer Live-Demonstration eingeladenen Repräsentanten der europäischen Kommission vorgestellt. Die Begutachter waren von den Ergebnissen des Projekts überzeugt und bewerteten SORMA mit der Note „good to excellent“. Die Industriepartner Correlation Systems (Israel) und TXT e-solutions (Italien) haben Interesse bekundet, das entwickelte Produkt nach Ablauf der Projektdauer in ihren operativen Betrieb zu integrieren und weiterzuentwickeln. Somit ist eines der wesentlichen Projektziele, nämlich der industrielle Einsatz der Plattform, erfüllt.

Kernstück der Plattform ist die Entwicklung einer komponentenbasierten Software-Architektur für den Aufbau einer Handelsplattform für IT-Ressourcen (siehe Abbildung).



Am Projekt beteiligen sich neben dem Betriebswirtschaftlichen Forschungsinstitut für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V. (BF/M), die Universität Karlsruhe, das Barcelona Supercomputing Center, die Cardiff University, Correlation Systems aus Israel, die Hebrew University, das Research Center for Information Technologies in Karlsruhe, Sun Microsystems, das Swedish Institute of Computer Science, TXT e-Solutions aus Italien, die Universität Politècnica de Catalunya, die University of Reading und die University of New South Wales.

### Zum Hintergrund von „on-demand“-Ressourcen

Der Handel mit IuK-Ressourcen verspricht Effizienzgewinne im Vergleich zu herkömmlichen Systemen. Während häufig eingesetzte Server auf Basis einer Intel-Architektur eine Auslastung von 10 bis 15 % erreichen, liegt die durchschnittliche Auslastung bei Desktop Computern sogar noch darunter bei ungefähr bei 5 %. Damit wird ein Großteil der verfügbaren Rechenleistung in Unternehmen nicht genutzt. Durch das Projekt SORMA soll das notwendige Werkzeug entwickelt werden, um

Unternehmen den Einstieg zum IuK-Ressourcenhandel zu ermöglichen. Dadurch können benötigte Rechnerleistungen nach Bedarf abgerufen werden, ohne dass das jeweilige Unternehmen die Hardware dafür beschaffen muss. Nicht ausgenutzte Ressourcen können dadurch abgebaut werden.



**Autor:**  
Dipl.-Kfm.  
Raimund Matros  
ist Wissenschaftlicher  
Institutsassistent am  
BF/M und koordinierte  
das Projekt

## Projektbericht

KfW-Umfrage 2009

### Finanzierungsbedingungen in Krisenzeiten

von Klaus Schäfer

Die vbw - Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und das BF/M haben die Ergebnisse der KfW-Unternehmensbefragung 2009 für bayerische Unternehmen aufbereitet und die zentralen Erkenntnisse in einer Studie veröffentlicht. Die KfW-Unternehmensbefragung erhebt bundesweit bei Unternehmen aller Größenklassen, Branchen, Rechtsformen und Regionen Informationen zur Bankbeziehung, den Kreditbedingungen und zum Investitionsverhalten. Durchgeführt wird sie jährlich von der Kreditanstalt für Wiederaufbau KfW Bankengruppe gemeinsam mit 21 Fach- und Regionalverbänden der Wirtschaft. Die vorliegenden Antworten sind im Zeitraum Januar bis März 2009 erfragt worden.

Der bundesweiten Untersuchung liegen die Angaben von rund 3.175 Unternehmen zugrunde. Ausge-

wertet haben vbw und BF/M die Angaben der 458 Unternehmen der bayernweiten Untersuchung. Ein Ziel der Studie ist es, die Finanzierungssituation, die Bankbeziehungen sowie das Investitionsklima bayerischer Unternehmen detaillierter zu beleuchten.

Die Ergebnisse belegen, dass sich die **Finanzierungssituation** der bayerischen Unternehmen **deutlich verschlechtert** hat. Konnte in der Vorjahresbefragung trotz der bereits eingetretenen Finanzmarkturbulenzen für die Grundgesamtheit noch kein schwierigerer Kreditzugang festgestellt werden, so haben sich die dramatischen Zuspitzungen an den Finanz- und Bankenmärkten nun auch spürbar auf die Unternehmensfinanzierung ausgewirkt. Auffallend ist, dass die typischerweise hohe Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und den Finanzie-



rungsbedingungen der Vorjahre durchbrochen wurde: So sind es zwar weiterhin insbesondere **sehr kleine**, aber nun eben auch gerade **sehr große Unternehmen**, die **erhebliche Probleme beim Kreditzugang** melden.

In der ersten Hälfte des vergangenen Jahres 2008 war das Investitionsklima noch recht gut. Die befragten bayerischen Unternehmen zeigten sich investitionsfreudiger als der Bundesdurchschnitt. Überwiegend tätigten die bayerischen

Unternehmen Erweiterungsinvestitionen. Die **Investitionsaussichten** sind dagegen wie erwartet nun eher **trübe**. Gerade die Unternehmen, die vor der Verschärfung der Finanz- und Konjunkturkrise ihr Investitionsvolumen eher als andere erhöht hatten (große Unternehmen, Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes), planen häufiger als andere Unternehmen eine Verringerung ihrer Investitionen.

Ein weiteres Ziel der Studie ist es, für die auch in der politischen Öffentlichkeit intensiv diskutierte Gefahr einer **Kreditklemme** mögliche Belege zu finden. Dafür ist die Untersuchungsbasis über die KfW-Umfrage hinaus ergänzt worden um Ergebnisse aus den einschlägigen Statistiken der Europäischen Zentralbank (Euro Bank Lending Survey), der Deutschen Bundesbank (Bankenstatistik) und der Kredithürdenfrage des Münchener ifo-Instituts. Deutlich wird, dass Kreditinstitute die Konditionen in allen Facetten spürbar angehoben haben. Wurde der Kreditzugang in den Jahren 2004 bis 2006 für Unternehmen aller Größenklassen im Schnitt als zunehmend leichter empfunden, so hat sich diese Ten-

denz mit Beginn der Turbulenzen an den Finanzmärkten seit dem zweiten Quartal 2007 gedreht. Seit September 2008 ist der Anteil der Unternehmen, die einen deutlich restriktiveren Kreditzugang melden, mit fast jeder neuen Umfrage weiter gestiegen.

Deutsche Kreditinstitute haben seit Ausbruch der Finanzmarkturbulenzen die **Margen** für durchschnittliche und risikoreichere Kredite **ausgeweitet**. Des Weiteren zog rund ein Drittel der befragten Banken ihre Kreditrichtlinien an, indem sie die Höhe der Kredite bzw. Kreditlinien veränderten (also herabsetzten) und die Sicherheitenanfordernisse verschärften. Insbesondere die Sicherheitenerfordernisse tragen von allen **Kreditnebenkosten** am meisten zur Verschärfung der Kreditrichtlinien bei. Die Banken stellen inzwischen auch deutlich strengere Anforderungen im Hinblick auf Kredithöhe und Zusatzvereinbarungen (Covenants).

Der in der Öffentlichkeit auch geäußerten Kritik an einer angeblich zu zögerlichen Kreditvergabe durch die Banken steht entgegen,

dass nach der aktuellen Bankenstatistik der Deutschen Bundesbank die Kredite an Unternehmen ohne wirtschaftlich selbständige Privatpersonen selbst in den ersten zwei Quartalen 2009, wenn auch schwächer, weiter gestiegen sind. Bei der Differenzierung nach Bankengruppen fällt allerdings auf, dass private Großbanken und die Zweigstellen ausländischer Banken ihr Engagement zurückgefahren haben, während Sparkassen und Genossenschaftsbanken ihr Kreditvolumen weiter ausdehnten. Die Nettonachfrage nach Unternehmenskrediten bleibt auf recht geringem Niveau, was sich mildernd auf das Problem einer etwaigen Kreditverknappung auswirkt.

Die Studie ist in die drei Themenblöcke „Kreditrendenz, Rating und Kreditvergabe“, „Investitionstätigkeit“ und „Eigenkapitalquote, Finanzierungsinstrumente und Fördermittel“ unterteilt. Der Bericht enthält auf 44 Seiten eine zusammenfassende Darstellung der zentralen Untersuchungsergebnisse, die detaillierte Aufarbeitung mit grafischer Unterstützung sowie einen Anhang zur Literatur und Datenbasis.

Die Studie ist auf der Internetseite [www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de) in der Rubrik Wirtschaftspolitik – Mittelstand unter „Publikationen“ zu finden und steht dort kostenfrei zum Download bereit.



*Dipl.-Kfm. Volker M. Schilling (rechts), Referent Mittelstandspolitik, vbw, und Prof. Dr. Klaus Schäfer diskutieren die Ergebnisse der Studie*



**Autor:**  
Prof. Dr. Klaus Schäfer (Lehrstuhlinhaber BWL I) ist Vorstandsmitglied des BF/M und Mitautor der Studie



## Projektbericht

### „4<sup>2</sup> für Oberfranken“

von Alexander Rauch



Die vier oberfränkischen Universitäten bzw. Hochschulen aus Bamberg und Bayreuth bzw. Hof und der Koordinationsstelle Coburg, haben sich mit den Dienstleistungspartnern netzwerk|nordbayern und BF/M-Bayreuth zusammengeschlossen, um Existenzgründern aus dem Hochschulbetrieb heraus respektive als Absolventen beratend und begleitend zur Seite zu stehen.

Das Projekt geht nunmehr auf das Ende seines ersten Jahres entgegen und weist Spuren in den jeweiligen Hochschulen auf. Das Ziel, vorhandene Potenziale aus der Lehre wie auch dem Wissens- und Technologietransfer sowie aus dem breiten Lehrangebot der oberfränkischen Hochschulen zu heben, befindet sich im Umsetzungsprozess.

Den Unternehmensstandort Oberfranken mit seinem vielerorts vorzuweisenden Prädikat „Weltmarktführer“ gilt es weiterhin durch mögliche Synergien mit den Hochschulen zu stärken. Vorlesungsbestandteile, separate Workshops und Seminare, beispielsweise zur Businessplanerstellung, Gewerbliche Schutzrechte, Marketing etc., werden bereits durchweg mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung veranschlagt.

Einzelne Anträge für das EXIST-Gründerstipendium als ein Ergebnis dieser Initiative haben Bestand erhalten.



Seit einigen Wochen ist unter [www.4hoch2-oberfranken.de](http://www.4hoch2-oberfranken.de) die offizielle Homepage dieses Projektes im Internet platziert worden. Hier können alle Interessierte einen Überblick über die allgemeinen Aktivitäten der Verbundpartner bzw. der Hochschulstandorte mit ihren Veranstaltungen gewinnen. Weiter sind dort Seiten für Alumni-GründerInnen mit entsprechenden Galerien aufgeführt.

Das BF/M-Bayreuth ist unter anderem mit der Aufgabe betraut, E-Learning-Module auf den Weg zu bringen. Gründungsinteressierten soll dies ermöglichen, eine (zumindest) grundlegende Informationsbasis zu verschiedenen Gründungsthemen, wie der Rechtsformwahl, Finanzierung usw. zu erhalten. Diese Module dienen ebenso einer lehrveranstaltungsbegleitenden Funktion, womit Studierende praxisnahe Ergänzungen finden können. Die E-Learning-Module werden über die Homepage von „4<sup>2</sup> für Oberfranken“ zur Verfügung gestellt werden. Momentan befinden sich die ersten Module in der Erstellungs- bzw. Umsetzungsphase.



**Autor:**

Dipl.-Kfm. Alexander Rauch  
ist Wissenschaftlicher Institutsassistent  
am BF/M und koordiniert das Projekt

## Abgeschlossene Forschungsprojekte

### Interkulturelles Assessment Center

Fragen an Elisabeth Prechtel, ehemalige Mitarbeiterin am BF/M

**Unte dieser Rubrik berichten wir über Forschungsprojekte, die am BF/M Bayreuth initiiert wurden. In dieser Ausgabe fragen wir nach bei Dr. Elisabeth Prechtel, die von 2003 bis 2005 Assessment Center für interkulturelle Kompetenzen am BF/M geleitet hat. Frau Prechtel hat diese interkulturellen Assessment Center zum Gegenstand ihrer Dissertationsschrift gemacht, die sie 2008 erfolgreich bei Prof. Kühmann verteidigt hat.**

**Frage:** Frau Prechtel, vor einiger Zeit hatten Sie am BF/M das interkulturelle Assessment Center angeboten. Was ist daraus geworden?

**Prechtel:** Das Assessment Center, das wir für Mitarbeiter von Unternehmen und auch Studierende angeboten hatten, konnte ich in meiner Dissertation evaluieren. Ich habe dazu Befragungen mit den Teilnehmern des Assessment Centers durchgeführt, während diese im Ausland tätig waren. Im nächsten Schritt habe ich auch deren Vorgesetzte oder Kollegen aus dem jeweiligen Gastunternehmen befragt.

**Frage:** Welches sind die wesentlichsten Ergebnisse der Studie?

**Prechtel:** Zum einen konnte die Vorhersagekraft des Assessment Centers zu einzelnen Kompetenzbereichen bestätigt werden. So kann die Kompetenzdimension „Verhaltensflexibilität“ die vom Gastlandsvertreter bewertete Effektivität und Arbeitsanpassung vorhersagen. Und „Respekt“ kann das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten des Gastlandes (ebenfalls durch einen Gastlandsvertreter eingeschätzt) vorhersagen. Zum anderen konnte ich

den Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung untersuchen. Bei der Befragung von AC-Teilnehmern und deren Vorgesetzten im Gastland zeigten sich unterschiedliche Einschätzungen. So korrelieren die Einschätzungen des Erfolgs bezogen auf die Arbeit nur gering. Das bedeutet, der Entsandte selbst und sein Vorgesetzter aus dem Gastland bewerten diesen Aspekt unterschiedlich.

**Frage:** Und wie geht es weiter mit dem interkulturellen AC?

**Prechtel:** Die Studie bietet Ansätze für Verbesserungsmöglichkeiten. So basierte das Verständnis interkultureller Kompetenzen auf einem Modell mit sechs Teildimensionen. Wie die Studie zeigt, können nicht alle dieser Dimensionen gleichermaßen mit dem Erfolg in Verbindung gebracht werden. Das bedeutet, dass eigentlich vier Dimensionen ausreichen, um interkulturelle Kompetenzen zu beschreiben. In einer Überarbeitung des Modells gehe ich von vier Kompetenzen aus.

**Frage:** Gibt es weitere Veränderungen?

**Prechtel:** Eine weitere Veränderung ergibt sich aufgrund der aktuellen Wirtschaftssituation. Unternehmen haben nach wie vor den Bedarf, die interkulturellen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter einschätzen zu können, bevor diese entsandt werden. Doch geht der Trend hin zu kürzeren Verfahren. So gibt es das interkulturelle Assessment Center nun auch in der Variante Einzel-Assessment, das nur etwa einen halben Tag lang dauert.

**Frage:** Was können mittelständische



sche Unternehmen aus der Studie mitnehmen?

**Prechtel:** Zum einen ist es für mittelständische Unternehmen sinnvoll, eine Rückmeldung über die Ausprägung der interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter zu erhalten. Zwar haben Unternehmen häufig nicht die Möglichkeit, aus einer großen Anzahl fachlich qualifizierter und hoch auslandswilliger Mitarbeiter auszuwählen. Doch bietet die Rückmeldung die Möglichkeit, an einzelnen interkulturellen Aspekten noch vor der Entsendung zu arbeiten. Nicht zuletzt gibt es auch einzelne persönliche Merkmale der Mitarbeiter, die mit negativen Bewertungen durch die Gastlandsvertreter in dieser Studie einhergehen. Liegen diese Merkmale vor, sollte die Entsendung noch einmal kritisch hinterfragt werden.

Zum anderen weist die Studie auf Handlungsfelder für Unternehmen hin: Während des Aufenthaltes wünschten sich viele der Befragten eine deutlichere Unterstützung durch das Unternehmen, genauso wie eine verbesserte Kommunikation mit dem Stammhaus. Daher sollten mittelständische Unternehmen ihre Entsandten regelmäßig über Aktuelles aus dem Unternehmen und aus ihrer bisherigen Fachabteilung informieren. Zudem sollten sie sie bei Schwierigkeiten unterstützen und rechtzeitig auch die Frage nach der Anschlussfähigkeit klären.

**Kontakt:**  
elisabeth.prechtel@web.de

Prechtel, Elisabeth (2009). Interkulturelles Assessment Center - Prognosekraft für Auslandsentsendungen und multikulturelle Gruppen. Pabst-Verlag. ISBN 978-3-89967-570-2.

## Ankündigung

### Der Mittelstand versteht Spanisch

Angebot der Virtuellen Hochschule Bayern

Das BF/M verweist alle interessierten Mittelständler auf das Spanischkursangebot der Virtuellen Hochschule Bayern (vhb). Angesprochen werden sollen insbesondere Mittelständler, die Kontakte zu spanisch-sprachigen Ländern haben bzw. diese aufbauen möchten. Hier können entsprechende Spanischkenntnisse erweitert bzw. vertieft werden. Alles weitere finden Sie in der unten stehenden Kurzinformation inklusive der notwendigen Kontaktdaten der Ansprechpartner.

## Comunicación periodística

Ein Spanischkurs für die unternehmerische Praxis

*en español*

An der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt entsteht seit Januar 2009 mit Förderung des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst der Blended Learning Kurs **Comunicación periodística en español**. Betreut wird das Projekt von der Virtuellen Hochschule Bayern.

### Zielgruppe

Der Spanischkurs dient dem Erwerb journalistischer und fachsprachlicher Kenntnisse auf Spanisch und wendet sich an Mitarbeiter von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU), die sich in den Bereichen (Internet-)Journalismus und Kommunikation im Unternehmen beruflich weiterzuqualifizieren möchten.

Das Projekt wird vom Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Prioritätsachse B „Verbesserung des Humankapitals“ gefördert und soll dem Wissenstransfer von den Universitäten in die kleinen und mittleren Unternehmen dienen. Daher können ausschließlich Angehörige von KMUs an dem Projekt teilnehmen.

### Inhalt und Konzept

Die sechs Einheiten umfassen folgende Themen:

1. Nociones de redacción – Grundkenntnisse des journalistischen Schreibens
2. La Prensa y sus géneros – Die Presse und ihre Gattungen
3. El periodismo en la web – Internet-Journalismus
4. La Radio – Das Radio
5. Televisión - Das Fernsehen
6. Comunicación empresarial – Unternehmenskommunikation

Neben dem Erwerb von fortführenden Spanischkenntnissen ist auch die Medienkompetenz (Umgang mit modernen Medien, Arbeiten im web, Audio- und Bildbearbeitung) als Schlüsselkompetenz ein wichtiges Ziel.

Der Kurs ist dem Prinzip des Blended Learning verpflichtet, was heißt, dass es zu den sechs Einheiten neben der Onlinephase (15 bis 20 Stunden pro Einheit) auch Präsenzphasen geben wird. Die Präsenzphasen werden in Kleingruppen durchgeführt, nach Möglichkeit in der Firma vor Ort. Für die Online-Arbeit ist ein Zeitfenster vorgesehen, innerhalb dessen die Teilnehmer ihre Arbeit für den Kurs flexibel einteilen können. Der Tutor des Kurses wird zu jeder Zeit ansprechbar sein.

### Voraussetzungen

Die Teilnahme an dem Kurs setzt Spanischkenntnisse mindestens auf dem Niveau B1+ (gutes Mittelstufenniveau) voraus.

### Abschluss

Für alle erfolgreich abgeschlossenen Module bieten wir die Möglichkeit einer Dokumentation durch ein Fortbildungszertifikat an.

### Kosten

Während der Entwicklungsphase ist die Teilnahme **kostenfrei**.

### Kontakt und Informationen

#### Herr Daniel Saavedra Aguirre

Entwickler und Tutor  
Daniel.saavedra@ku-eichstaett.de

#### Frau Dr. Susanne Schäfer

Projektleiterin und Geschäftsführerin des Sprachenzentrums der KU Eichstätt-Ingolstadt  
sprachenzentrum@ku-eichstaett.de

Comunicación periodística  
Ein Spanischkurs für die unternehmerische Praxis  
*en español*



EUROPÄISCHE UNION  
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS  
ESF IN BAYERN  
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN



## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum  
für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V.  
an der Universität Bayreuth  
Parsifalstraße 25  
95445 Bayreuth

Telefon 0921 55-7076  
Telefax 0921 55-7070

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 2009**

### **Redaktion:**

Gitte Händel, Kathrin Heckner, Raimund Matros,  
Alexander Rauch, Nadine Schoberth, Werner Wittauer