



Foto: Fotodesign Ina E. Brosch

## Nordbayerischer Energietag 2014

### EEG-Umlage-Befreiung oder dezentrale Energieversorgung

Der 7. Nordbayerische Energietag griff aktuelle und zentrale Themenstellungen und Herausforderungen von Unternehmen in Nordbayern auf. Mehr als 90 Teilnehmer informierten sich zu den Themen "ISO 50001" sowie "Dezentrale Energieversorgung".

Mehr dazu auf → Seite 2

## INHALT

### PROJEKTBERICHTE

- GESINE - Veranstaltungsrückblick | S. 9
- KoSiPer - Leitfaden zur Personalentwicklung | S. 12
- EUDiM - Aktuelles aus dem Projekt | S. 14

### PERSONALIA

- Dr. Maryam Ebrahimi, G-Forster-Stipendiatin | S. 15
- Katrin Leifels, neue BF/M-Mitarbeiterin | S. 16

### NEUE BF/M-MITGLIEDER | S. 16

### NEUES AUS DER UNI

- Prof. Dr. Daniel Baier, Lehrstuhl für Innovations- und Dialogmarketing | S. 18
- FoFamU der Universität Bayreuth | S. 18

### NEUES AUS DER REGION

- Baustein gegen Fachkräftemangel | S. 19

### RÜCKBLLENDE

- 7. Nordbayerischer Energietag 2014 2
- Bayreuther Unternehmerdialoge der FoFamU 4
- 3. Arbeitskreis Controlling: Reporting Design 5
- Konferenzbeitrag 18. G-Forum 6
- Vortrag an der LMU München 6
- 26. KarriereForum 2014 7
- Arbeitskreis: Lohnt sich die Investition in betriebseigene Photovoltaikanlagen? 8

### VORANKÜNDIGUNG

- 2. Oberfränkischer Personal- und Praxistag 17
- Vorstellung des Leitfadens zur Personalentwicklung in KMU 17

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser des BF/M-Spiegels,

wieder einmal nähert sich Weihnachten überraschend schnell. Wir beim BF/M-Bayreuth haben aber vorgesorgt:

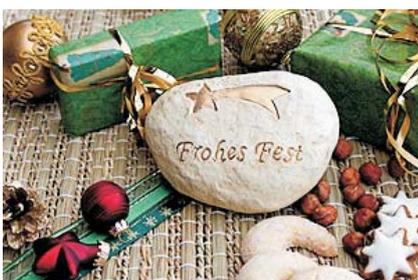
Über die nötige Wärme in den Häusern haben wir uns auf dem **Nordbayerischen Energietag** informiert. Um genügend gut ausgebildete Elfen in die Werkstätten des Weihnachtsmanns zu vermitteln, hätten wir das **KarriereForum** nutzen können. Da auch der Weihnachtsmann händelnd in allen Erdteilen nach guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sucht, könnten wir ihm im **Projekt EUDiM** etwas über kulturelle Diversität erzählen. Und wenn es schließlich um die sichere Durchführung eines digitalen Rechnungsprozesses für die Lieferanten des Weihnachtsmannes geht, hätten wir hier im **GESINE-Projekt** auch etwas zu sagen.

Sie sehen also, wir kümmern uns um unsere Mittelständler – selbst im Märchen.

Frohe Weihnachten und einen guten Rutsch,

Ihr

Torsten Eymann  
Präsident des BF/M



## Rückblende

7. Nordbayerischer Energietag 2014

### EEG-Umlage-Befreiung oder dezentrale Energieversorgung

Auch die 7. Auflage des Nordbayerischen Energietages am 9. Oktober 2014 adressierte aktuellste und zentrale Themenstellungen und Herausforderungen von Unternehmerinnen und Unternehmern in Nordbayern. Mehr als 90 Teilnehmer fanden auf Einladung des Kunststoff-Netzwerks Franken, des BF/M-Bayreuth, der AGO AG und der gastgebenden HERMOS AG den Weg nach Mistelgau bei Bayreuth. Die diesjährige Auflage stand unter dem Titel „**EEG-Umlage-Befreiung oder dezentrale Energieversorgung**“.

Der alternative Weg einer dezentralen und somit eigenverantwortlichen Energieversorgung nimmt insbesondere in den Überlegungen der unternehmerischen Praxis eine zentrale Rolle ein. Technische Innovationen, neue Materialien und Technologien, verbesserte Prozessregelungen und folglich finanziell attraktivere Varianten erhöhen die Attraktivität dieser Option weiter.

Die über die letzten Jahre hinweg weniger beständige deutsche Energiepolitik begründet mindestens für stromintensive Industriebetriebe und die Energieerzeuger neue Herausforderungen und Fragestellungen: Die Nutzung besonderer Ausgleichsregelungen, die Befreiung oder Teilbefreiung von der EEG-Umlage, der Spitzenausgleich im Rahmen der Energie- und Stromsteuer aufgrund der Einführung eines Energiemanagementsystems nach ISO 50001 sowie die Eigenversorgung durch Errichtung einer dezentralen Energieversorgung sind als mögliche Maßnahmen einschlägig und wurden im Rahmen des 7. Nordbayerischen Energietages 2014 in Mistelgau erörtert.

Innerhalb des ersten Vortragsblockes „ISO 50001“ teilten vier Referenten den Teilnehmern ihre Sicht der Dinge mit. Herr **Erich Maurer** (ENERGIEAGENTUR Nordbayern) steckte zunächst den Rahmen mit einer Zusammenfassung der Änderungen durch die EEG-Novelle 2014 ab. Der Wegfall der bisher zugesicherten indirekten Vermarktung (garantierte Einspeisevergütung) und die somit resultierende Verpflichtung zur eigenverantwortlichen Direktvermarktung bildeten ebenso wie die nun veränderten Ausschreibungsmodalitäten einen Schwerpunkt im Vortrag.

Mit Herrn **Rüdiger Dzuban** von der ONI-Wärmetrafo GmbH stellte ein Anbieter von Wärmerückgewinnungssystemen im Anschluss seine Lösungsvorschläge vor. Die Wärmerückgewinnung kann demnach einen entscheidenden Beitrag zur Refinanzierung einer Zertifizierung nach ISO 50001 leisten. Nicht nur energieintensive Unternehmen sollten schnellstmöglich mögliche Potenziale aus bspw. zweigeteilten und geschlossenen Kühlkreisläufen, innovativer Lüftungs- und Klimatechnik oder einer energieeffizienten Drucklufttechnik einsetzen.

Die Einführung eines Energiemanagementsystems mit Zertifizierung nach ISO 50001 hat die mittelständische und familiengeführte Kunststofftechnik MAYR GmbH in Unterthingau bereits erfolgreich absolviert. Der dritte Referent des Nordbayerischen Energietages 2014, Herr **Michael Buntag**, verantwortete hierbei die Geschehnisse und berichtete im Referat von seinen Erfahrungen. Herr Buntag ermutigte die Unternehmensvertreter im Raum auch über die Argumentation einer sehr kurzen

Amortisationsdauer zum Handeln: „Energiesparen macht Spaß!“

Herr **Andreas Marx** erklärte das TÜV-zertifizierte und mit DIN EN 50001 konforme Energiedatenmanagementsystem FIS#energy der gastgebenden HERMOS AG und steckte dessen Möglichkeiten ab. Vor dem Hintergrund eines Facility Information Systems (FIS) können mit dieser Option sehr einfach und dennoch effektiv die benötigten Energiedaten 1. gemessen, 2. analysiert und 3. einer weiteren Bearbeitung zugeführt werden.

Der erste Vortragsblock beinhaltete somit vier sehr passend abgestimmte Referate und bot weitreichenden Anlass für weiterführende Gespräche zwischen Referenten und Teilnehmern, Anbietern und Interessenten oder auch für einen freien Austausch unter Kollegen in der anschließenden Pause.

Der zweite Vortragsblock „Dezentrale Energieversorgung“ wurde von drei weiteren hochkarätigen Referenten bedient.

Eine branchenspezifische Beleuchtung einer wirtschaftlichen Energieerzeugung nahm Herr **Rainer Bertsch** vor. Rainer Bertsch verantwortet beim Regierungspräsidium in Tübingen die Betreuung der Molkereien in Baden-Württemberg. Zur Reduktion von Energiekosten bietet sich in der Molkereibranche effizientere (Eigen-)Energieerzeugung über Blockheizkraftwerke (BHKW) ohne oder besser noch mit Kälteabsorptionstechnik an. Weiter weist Herr Bertsch auf die Möglichkeit zur Nutzung von in Molkereien erprobten Eisspeicher-Systeme als Strom-/Energiespeicher hin.

Herr **Peter König** von der mitveranstaltenden AGO AG Energie + Anlagen steckte anschließend die

rechtlichen, technischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einer Eigenstromerzeugung mit Kraft-Wärme-(Kälte-)Kopplungsanlagen ab. Insbesondere die Wirtschaftlichkeit von KWK-Anlagen erweckte besonderes Interesse bei der Zuhörerschaft. Je nach Größe der Anlage und damit der Investitionssumme kann inklusive der abrufbaren Fördermöglichkeiten auf Basis des KWK-Gesetzes eine Amortisation bereits nach gut drei Jahren Laufzeit erreicht werden.

Zum Abschluss des Vortragsprogrammes zeigte Herr **Lothar Behringer** von den Stadtwerken aus Neuburg an der Donau eine alternative Umsetzungsmöglichkeit einer dezentralen Energieversorgung auf. Durch ein konstruktives Miteinander politischer und industrieller Verantwortlicher sowie von Anbietern und Nachfragern dezentraler Energieversorgungssysteme erhöht sich die Rentabilität gemeinsamer Projekte enorm.

So können aktuell bereits 35 % des Gesamtwärmebedarfs des Fernwärmegebietes in Neuburg dezentral gedeckt werden. Laut Herrn Behringer ist die einzige notwendige Veränderung für ein solches Vorhaben: „Man muss miteinander reden!“

Der Nordbayerische Energietag mit seiner bewährten Ausrichtung und Konstellation war auch in der 2014er Auflage ein voller Erfolg. Die Teilnehmer bekundeten spätestens im Rahmen des abschließenden Networking-Austausches mit Referenten und Veranstaltern am Buffet ihr Interesse an einer weiteren Fortführung der Veranstaltungsreihe.

Das BF/M-Bayreuth und seine Partner werden folglich zeitnah in die Planungen für den dann 8. Nordbayerischen Energietag im Herbst 2015 einsteigen. (MW)



**Referenten und Veranstalter (von links):**

Manuel Wolz (BF/M-Bayreuth), Franz Brosch (bayme vbm), Uwe Schneider (AGO AG), Michael Buntag (Kunststofftechnik MAYR GmbH), Rüdiger Dzuban (ONI-Wärmetrafo GmbH), Andreas Marx, Dieter Hermannsdörfer beide HERMOS AG), Rainer Bertsch (Regierungspräsidium Tübingen), Peter König (AGO AG), Erich Maurer (ENERGIEAGENTUR nordbayern GmbH), Lothar Behringer (Stadtwerke Neuburg a. D.).  
(Foto: Fotodesign Ina E. Brosch)

## Rückblende

### Bayreuther Unternehmerdialoge der FoFamU Zu Gast bei Stäubli und IREKS



Die Bayreuther Unternehmerdialoge sind eine Veranstaltungsreihe der Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth (FoFamU) in Kooperation mit dem Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V. an der Universität Bayreuth (BF/M). Am Anfang jedes Unternehmerdialoges steht ein 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.

Der zweite Unternehmerdialog des Jahres 2014 fand am Mittwoch, den 17. September, bei der Firma Stäubli GmbH in Bayreuth statt. Herr **Prof. Dr. Seifert**, Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität Bayreuth, eröffnete den Abend mit seinem Vortrag „Internet 4.0 – Das Internet der Dinge“.

Nach einer Einführung in die Begrifflichkeiten veranschaulichte Herr Prof. Dr. Seifert wie verbreitet das Internet der Dinge bereits in unserem täglichen Leben und in den Abläufen von Unternehmen ist. Auf die Darstellung der Vorteile, die sich durch vernetzte „Dinge“ ergeben können, folgte sehr anschaulich, dass durch die Einbindung immer mehr Geräte in das Netzwerk auch die Anzahl der Angriffspunkte für Internetkriminalität zunehme.

Im Anschluss an den Vortrag entwickelte sich eine angeregte Diskussion, in deren Mittelpunkt vor allem die Internetsicherheit und die digitale Absicherung des eigenen Unternehmens standen.

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

Die Abschlussveranstaltung in diesem Jahr war am Dienstag, den 4. November 2014; als Gastgeber fungierte die Firma IREKS GmbH in Kulmbach. Nach einer Vorstellung der IREKS GmbH durch den Geschäftsführer, Herrn Hans Albert Ruckdeschel, folgte der Vortrag „Einhaltung technischer Normen - eine trügerische Sicherheit?“ von Herrn **Prof. Dr. Grünberger**, Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Wirtschafts- und Technikrecht an der Universität Bayreuth.

Herr Prof. Dr. Grünberger erläuterte anhand von Beispielsfällen, inwiefern sich Unternehmen Schadenersatzansprüchen ausgesetzt sehen, obwohl sie sich an aktuelle DIN-Normen halten bzw. ihre Produkte durch unabhängige Prüferunternehmen prüfen lassen.

Im Rahmen der Diskussion wurde von Seiten der anwesenden Unternehmer dargestellt, wie die Unternehmen mit den bestehenden Haftungsrisiken umgehen bzw. inwiefern diese bei der Entwicklung neuer Produkte bereits eine Rolle spielen. Abgerundet wurde die Veranstaltung durch interessante Gespräche im Rahmen eines Empfangs.

Weitere Informationen und Anmeldung zu den Bayreuther Unternehmerdialogen der FoFamU finden Sie unter <http://unternehmerdialog.fofamu.de>. (M. Desserich)



*Prof. Dr. Seifert bei seinen Ausführungen zum Thema "Internet 4.0"*  
(Foto: FoFamU)

## Rückblende

Dritter Arbeitskreis

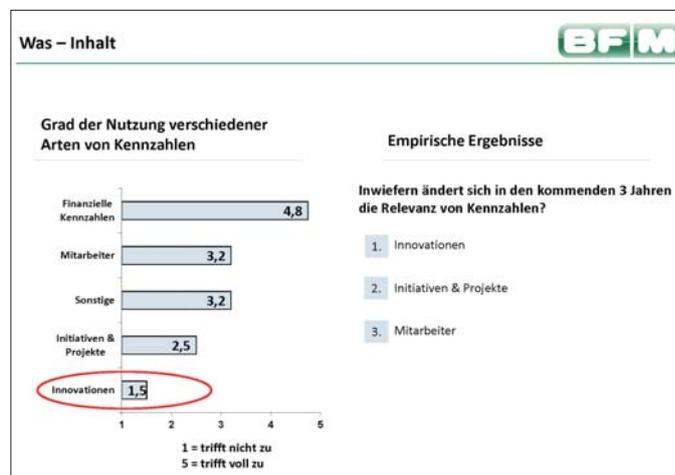
### Benchmarking im Controlling: Reporting Design

**Nach der erfreulichen Resonanz der ersten beiden Veranstaltungen zum Thema „Benchmarking im Controlling“ stand am 11. November 2014 in der dritten Arbeitskreissitzung mit Prof. Dr. Thorsten Knauer das Reporting Design der teilnehmenden Unternehmen im Fokus.**

Die homogen zusammengesetzte Teilnehmergruppe bestimmte dieses Thema im Vorlauf der Veranstaltung per Befragung selbst. Als Veranstaltungsort fungierte die Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Bayreuth. Ziel war es, dass die Unternehmen voneinander lernen, wie Reports anwenderfreundlich gestaltet werden können. Anhand konkreter Beispiele wurde diskutiert, was für die Adressaten des Reportings mehr oder weniger leicht zu verstehen ist. Zusätzlich stellte Prof. Dr. Knauer die Ergebnisse einer Umfrage vor, welche im Vorfeld unter den Arbeitskreis-Teilnehmern durchgeführt wurde. Die Erwartungen an den Arbeitskreis drehten sich dabei um branchenübergreifende Problemlösungsansätze, Optimierung des Reportings, Steigerung der Kostentransparenz sowie die Reduzierung genutzter Kennzahlen auf das nötige Minimum.

Neben diesen Inhalten war auch eine detailliertere Vorstellungsrunde der Teilnehmer und dessen Zuständigkeiten vorgesehen, um den Austausch weiter zu fördern. Auf Basis der bereits erwähnten Umfrage wurden die Beweggründe und Herangehensweisen der Teilnehmer in einer kurzen Präsentation vorgestellt. Hier wurde auffällig, dass Kennzahlen im Bereich der Innovationsprozesse eine untergeordnete Rolle spielen. Dies begründete der Teilnehmerkreis mit

der Schwierigkeit, sinnvolle Kennzahlen in diesem Bereich zu entwickeln. Da jedoch Innovationen für die Absatzmärkte stetig höhere Bedeutung erlangen, sollten in diesem Bereich Anstrengungen zur Entwicklung von adäquaten Kennzahlen vorangetrieben werden. Ein Punkt, welcher in späteren Arbeitskreisen sicherlich aufgegriffen wird.



*Innovationskennzahlen spielen laut der Umfrage unter den AK-Teilnehmern eine untergeordnete Rolle*

Ein weiteres Merkmal der Befragung war die hohe Anzahl an genutzten Kennzahl-Vergleichswerten in den Unternehmen. Hier wies Prof. Dr. Knauer auf die Gefahr hin, dass bei zu vielen Vergleichsmöglichkeiten meist der „wohlwollendste“ Vergleich herangezogen wird und dadurch unrealistische Schlüsse gezogen werden (bspw. bei der Wahl zwischen Vorjahresvergleichen und Soll-/Ist-Vergleichen). Hier muss auf klare Vorgaben geachtet werden, besonders bei bereichsübergreifend eingesetzten Kennzahlen.

Darauf aufbauend diskutierte die Teilnehmergruppe auch die grafische Gestaltung in puncto Anwenderfreundlichkeit von Reports. Zur Vereinfachung der Interpretation

empfehlen sich Ampelsysteme und Schulnotenvergleiche, um Mitarbeitern die Einordnung zu erleichtern. Viele Adressatengruppen benötigen eine Erklärung der Kennzahlen, dies gilt es bei der Erstellung der Reports zu beachten. Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass alle Adressaten die Kennzahlen einwandfrei interpretieren können. Hierzu ergänzend gab Prof. Dr. Knauer einen Buchtipps zur Nutzung von Diagrammen. Die Wichtigkeit der Kommunikation mit Adressaten, um optimal gestaltete und problemadäquate Berichte zu erstellen, wurde nochmals unterstrichen.

Eine interessante Diskussion führten die Teilnehmer über die Anwendung von Leistungsranglisten als Motivator für Mitarbeiter. Wissenschaftliche Arbeiten belegen hier die Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter,

da die Offenlegung der Leistung jedes Einzelnen die Motivation erhöht. Hier wurde im Spannungsfeld zwischen ethischen Bedenken, belegten Produktivitätssteigerungen und Datenschutz über Anwendungsmöglichkeiten abgewogen.

Der nächste Arbeitskreis ist für Februar 2015 angedacht. Als vorherrschendes Thema vereinbarten die Teilnehmer den Bereich des *Einkaufscontrollings*. Die bisherige Entwicklung des noch jungen Arbeitskreises „Benchmarking im Controlling“ deutet Prof. Dr. Knauer als erfreulich. Man darf auf die nächsten Arbeitskreise und aufkommenden Themen gespannt sein. (MR)

## Rückblende

### Konferenzbeitrag

„Das Prinzip des Banking Relationship bei KMU, Familienunternehmen und Originärgründern“ präsentierte Frau Dr. Christina Stadler am 13. November auf der 18. interdisziplinären Jahreskonferenz zur Gründungsforschung. Das vom Förderkreis Gründungsforschung e. V. (FGF) jährlich stattfindende G-Forum lud in diesem Jahr am 13. und 14. November an die Carl von Ossietzky Universität in Oldenburg ein.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung basieren auf der „Bayrischen Mittelstandsbefragung 2014“, die Anfang dieses Jahres im Auftrag des Genossenschaftsverbandes Bayern e. V. (GVB) vom BF/M durchgeführt wurde. Im Pro-

jektbericht der letzten BF/M-Spiegel-Ausgabe 3/2014 (Seite 9 f.) wurde über die Studie berichtet.

In der Präsentation berichtete Frau Dr. Stadler über mögliche Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen, Originär- und Derivativgründern sowie unterschiedlicher Unternehmensgrößen. Dabei durchleuchtete sie insbesondere das Hausbankprinzip bei Geschäftskunden, welches eine enge und langjährige Verbindung, bei weitestgehendem Ausschluss weiterer Bankverbindungen, voraussetzt. Der zweite Teil der Präsentation widmete sich dem Relationship Banking und somit der Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Kunde, die über die anonymen Finanztransaktionen hinausgeht.

Im Fazit konnte das Hausbankprinzip, mehr Leistungen bei der eige-

nen Hausbank und gleichzeitig weniger Nebenbankverbindungen und weniger Nebenbankdienstleistungen, bestätigt werden; jedoch können hierbei keine Rückschlüsse auf Familienunternehmen oder Gründer gezogen werden. Lediglich eine teilweise positive Bestätigung beim Mittelstand konnte deklariert werden. Eine vertrauensvolle und regelmäßige Betreuung der Geschäftskunden zahlt sich über die komplette kausale Kette von einer intensiven Kundenbetreuung über das Vertrauen bis letztlich zur Zufriedenheit und Loyalität aus. Der Zusammenhang zwischen den Kundenkontaktmitarbeitern und das Vertrauen zu diesen sind vor allem bei Familienunternehmern, Derivativgründern und größeren Unternehmen umso stärker ausgebildet, so eines der grundlegenden Erkenntnisse der in Oldenburg präsentierten Studie. (CS)

### Vortrag auf dem Mentoringforum an der Ludwig-Maximilians-Universität München

„Zweite Reihe – erste Wahl. Warum es sich lohnt, bei kleinen und mittleren (Familien-)Unternehmen eine große Karriere zu starten“ war das Thema des Mentoringforums am 20. November an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Erfolgreiche Betriebe mit weniger bekannten Namen, die sogenannten „hidden champions“, bieten Arbeitsstrukturen, wie sie sich Hochschulabsolventen heute oft wünschen. Was junge Berufseinsteiger von ihrer Arbeitswelt erwarten und wie Betriebe ihren künftigen Mitarbeitern entgegen kommen, darauf gingen die Referenten in ihren Vorträgen an dem Abend ein.

Frau Dr. Christina Stadler eröffnete den Abend mit einem Impulsvortrag über Fakten, Trends und Entwicklungen in mittelständischen

Unternehmen und deren Vorzüge als potenzielle Arbeitgeber von Uni-Absolventen.

Im Anschluss schilderte Frau Rebecca Declara über die Unternehmenskultur, die sie während ihrer Arbeit bei der maihiro GmbH erlebt. Einen Einblick über den Entscheidungsweg für den Beruf als Brand Campaign Manager bei hotel.de AG gab Frau Dr. Anna Niedermeier.

Abschließend gingen Herr Bernd Kullmann, Markenbotschafter von Deuter, und Herr Detlef Fuchs, Personalleiter bei Hipp, auf das Werte- und Arbeitsverständnis in einem Familienunternehmen ein.

Das Mentoringforum dient als Plattform zum praxisnahen Austausch zwischen Mentorinnen, Mentoren aus der Wirtschaft und interessierten Studierenden. (CS)



Frau Dr. Stadler (Mitte) im Gespräch mit den Teilnehmern (Foto: LMU München)

## Rückblende

### 26. KarriereForum 2014

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

Am 19. November 2014 fand an der Universität Bayreuth das 26. KarriereForum statt. Dieses Jahr konnten wir uns über insgesamt 75 Aussteller freuen, die sich und ihr Unternehmen bzw. ihre Institution den Studierenden näher gebracht haben, und erreichen damit langsam die Kapazitätsgrenze.

Wie auch in den letzten Jahren gelang hierbei ein interessanter Mix aus regionalen und überregionalen Unternehmen, so dass sich die Studierenden über unterschiedlichste Karrieremöglichkeiten informieren konnten. Nachdem schon zahlreiche an Geistes- und Wirtschaftswissenschaftlern bzw. Naturwissenschaftlern und Ingenieurwissenschaftlichen Studierenden interessierte Unternehmen langjährige Stammkunden des KarriereForums sind und wir nach und nach einen weiteren Schwerpunkt für unsere Studierenden der Rechtswissenschaften aufbauen, konnten wir in diesem Jahr erstmals dem Thema „Gründung als Karrierechance“ mit einem Sonderbereich Rechnung tragen.

Zehn Start-ups und Initiativen aus diesem Bereich erhielten die Möglichkeit, ihre Idee und ihre Produkte einem breitem Publikum zu präsentieren.

Das Interesse der Studierenden an den regionalen und überregionalen Unternehmen bleibt dabei auf einem erfreulich hohen Niveau, so dass sich das KarriereForum über die letzten Jahre als feste Austauschplattform in Oberfranken etabliert hat. Die Studierenden honorieren dabei, dass die Unternehmen auf den Campus kommen und sich so für sie die Möglichkeit bietet, sich zwischen ihren Vorlesungen bei den Ausstellern über ein Praktikum in den nächsten Semesterferien oder einen Berufseinstieg als Absolvent zu informieren.



*In lockerer Atmosphäre wurden Gespräche mit den Unternehmensvertretern geführt*

Daneben zeigt das KarriereForum vor allem, wie gut die oberfränkische Wirtschaft für die Zukunft aufgestellt ist und welche interessanten Karriereperspektiven sich in der Region bieten. Die zahlreichen vertretenen Hidden Champions und Weltmarktführer unterstreichen diese Aussage. Allerdings ergibt sich auch für das KarriereForum noch weiteres Potenzial für eine stärkere Vernetzung mit der (regionalen) Wirtschaft. Diese soll zum einen durch die Verstärkung der erreichten Ausstellerzahlen, zum anderen jedoch auch durch Angebote für kleinere Unternehmen mit einem in absoluten Zahlen nicht ganz so hohen Bedarf an Praktikanten oder Absolventen erreicht werden.

In diesem Zusammenhang bleibt das Ziel, das KarriereForum gemeinsam mit den Partnerunternehmen weiterzuentwickeln und insbesondere auch als Plattform für Studierende der benachbarten Hochschulen und Universitäten zu etablieren. (C. Hinrichs)

Fotos:  
Brigitte Kohlberg / Pressestelle Universität Bayreuth



*Zahlreiche Studierende besuchten zwischen ihren Vorlesungen die Unternehmensstände*

## Rückblende

Arbeitskreis

### Lohnt sich die Investition in betriebseigene Photovoltaikanlagen?

**Am 27. November 2014 fand in den Räumen der Handwerkskammer für Oberfranken in Bayreuth der erste Arbeitskreis mit Prof. Dr. Schanz StB, Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre an der Universität Bayreuth, rund um das Thema „Investition in betriebseigene Photovoltaikanlagen“ statt.**

Die Einführung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) löste Jubelstimmung in der Solarbranche aus. Jedoch lohnten sich die Investitionen aufgrund hoher Solarmodulpreise kaum. Inzwischen sind die Modulpreise gesunken, wie ebenfalls die Vergütungen durch das EEG. Im Rahmen dieses Arbeitskreises wurde deshalb auf die Frage eingegangen, inwiefern sich unter den neuen Bedingungen eine Investition in Photovoltaikanlagen noch lohnt.

Der Bereich der Investitionsrechnung stellt durchaus einen etablierten Abschnitt der Betriebswirtschaftslehre dar. Jedoch ist eine konkrete Berechnung von Investitionsentscheidungen ohne die Beachtung von steuerlichen Sachverhalten nicht zielführend. Werden Steuern in den Kalkulationen vernachlässigt, so können die Endergebnisse keine fundierte Entscheidungsbasis liefern. Prof. Dr. Schanz drückt diesen Sachverhalt folgendermaßen aus: „Wer Steuern in der Investitionsentscheidung vernachlässigt, braucht erst gar nicht zu rechnen, denn die Rechnung ist sowieso falsch!“.

Diese Aussage wurde mit Hilfe eines herangezogenen Beispiels aus der Praxis verdeutlicht. Im Vordergrund standen hierbei zwei Al-

ternativen: Nicht investieren und den Strom am Markt beschaffen oder investieren mit der Konsequenz, dass Anschaffungskosten für die Photovoltaikanlage anfallen. Ebenso fanden weitere Kostentreiber und Faktoren, z. B. Betriebs- und Rückbaukosten, Finanzierung, Investitionsdauer u. v. a., Eingang in die Beispielrechnung. Wie bereits angemerkt, fiel ein besonderes Augenmerk auch auf die steuerlichen Überlegungen bezüglich der Investitionsentscheidung.

Im konkreten Beispiel handelte es sich um eine Investition in eine Freiflächenanlage in Oberfranken, welche im Rahmen einer Personengesellschaft betrieben wurde. Zusätzlich gab es zu beachten, dass der erzeugte Strom zeitgleich zu 55 % im Betrieb und zu 5 % im Privathaushalt verbraucht wurde. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren und weiteren Stell-schrauben wurde errechnet, dass sich die Investition auf das Betriebsvermögen positiv auswirkt. Die wesentlichen Wertetreiber - wie die Kosten der Anlage, die Ent-

sorgungskosten sowie der Strompreis - wurden nochmals erörtert. Besonders der Anteil des selbst verbrauchten Stroms spielte in den Überlegungen eine wichtige Rolle.

Laut Prof. Dr. Schanz lohnt sich in der heutigen Zeit eine Investition in der Regel nur, wenn der Eigennutzungsanteil des produzierten Stroms relativ hoch ist. Unter Beachtung der noch nicht ausgereiften Stromspeichertechniken bedeutet dies, dass der gleichzeitige Verzehr des erzeugten Stromes möglichst hoch sein sollte. Der alleinige Verkauf des produzierten Stromes bietet in der Regel nicht die nötigen Konditionen für eine Rentabilität der Investition.

Das vorgestellte Beispiel verdeutlichte die Komplexität des Sachverhalts. Jedoch muss darauf hingewiesen werden, dass jede Investition in Photovoltaikanlagen separat betrachtet und bewertet werden muss, da die Umstände stets variieren und somit keine allgemein gültigen Aussagen getroffen werden können.

Dieser Arbeitskreis diente als Kick-off-Veranstaltung. Das BF/M plant, bei entsprechender Resonanz, weitere Arbeitskreise zu diesen und artverwandten Themen zu veranstalten. (MR)



*Prof. Dr. Schanz diskutierte mit den Teilnehmern die Wichtigkeit des Eigenverbrauchs des erzeugten Stroms*

## Projektbericht

Messebeteiligung auf der it-sa in Nürnberg

### Größte Plattform für IT-Sicherheit in Deutschland

von Dennis Schmidt

Die Nachfrage nach Technologien und passenden Lösungen zur Verbesserung der IT-Sicherheit ist seit Jahren ungebrochen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) weisen häufig kein optimales IT-Sicherheitsniveau auf. Die it-sa konzentriert sich daher als größte deutsche Fachmesse auf Trends und Innovationen der IT-Security-Branche. Vom 7. bis 9. Oktober 2014 fanden KMU hier Unterstützung zu Fragen der Vermeidung von Hackerangriffen und Hardwareausfällen, zu allgemeinen Sicherheitsvorkehrungen wie Daten- und Hardware-sicherung, Netzwerksicherheit und zur Implementierung von Zugriffs- und Zugangskontrollen.

Der Förderschwerpunkt "Mittelstand-Digital" informierte auf der Messe mit insgesamt sieben eBusiness-Lotsen (Mainfranken, Metropolregion Nürnberg, Oberfran-

ken, Pfalz, Schwaben, Thüringen, Westbrandenburg) der Förderinitiative "eKompetenz-Netzwerk für Unternehmen" sowie dem Förderprojekt GESINE der Förderinitiative "eStandards" über Sicherheitsrisiken und Lösungen für KMU.

Eröffnet wurde der vom BMWi ins Leben gerufene Gemeinschaftsstand von der Parlamentarischen Staatssekretärin Brigitte Zypries (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie). Sie verdeutlichte bei ihrer Ansprache sehr anschaulich, dass die Digitalisierung inzwischen praktisch alle Lebens- und Arbeitsbereiche erreicht hat und sich ein Auseinandersetzen mit diesem Thema für jeden als durchaus sinnvoll erachtet und Chancen bietet, die es zu nutzen gilt.

Das Projekt GESINE bot auf der it-sa Unterstützungsansätze zum sicheren Einsatz von eBusiness

und eBusiness-Standards, in dem eine im Projekt entwickelte Demonstrationssoftware die Vorteile der elektronischen Geschäftsprozessabwicklung aufzeigte. Mit einem automatisierten Vorgehensmodell zur Sicherheitszertifizierung wurde zudem demonstriert, wie die Prüfung auf Sicherheitsverletzungen und Schwachstellen erfolgen und somit die elektronische Geschäftsprozessabwicklung ohne Risiko gelingen kann.

Besonders anschaulich wurden am zweiten und dritten Messtag mögliche Bedrohungsszenarien präsentiert: der eBusiness-Lotse Schwaben demonstrierte dabei das Abhören und Manipulieren von WLAN-Netzen, in dem ein modifizierter Router den Benutzern mobiler Endgeräte ein vertrautes Netzwerk vorspielt und diese dazu verleitet, eine vermeintlich sichere Verbindung herzustellen. Außerdem zeigte der eBusiness-Lotse Angriffsszenarien auf die Sicherheit von Industrieanlagen. Basis hierfür ist eine speicherprogrammierbare Steuerung (SPS), wie sie auch in Anlagen, die mit dem Schlagwort Industrie 4.0 umschrieben werden, zur Anwendung kommen.

Dass IT-Sicherheit heute wichtiger denn je ist, zeigte die finale Auswertung. Darüber waren sich insgesamt 7.390 Fachbesucher und 385 Aussteller aus 21 Länder einig. Mit Zuwächsen zwischen 5 % bis 8 % auf Aussteller- und Besucherseite und einem deutlichen Plus bei den internationalen Messegästen (16 %), untermauerte die it-sa erneut ihre Bedeutung für IT-Sicherheitsexperten aus dem In- und Ausland.



Dennis Schmidt (BFM-Bayreuth, Projekt GESINE) im Gespräch mit Brigitte Zypries (Parlamentarische Staatssekretärin, BMWi)  
(Foto: BMWi)

Mittelstand-Digital  
Usability  
eStandards  
eKompetenz-Netzwerk

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



## Projektbericht

### GESINE-Informationsveranstaltung in Coburg Geschäftsprozess-Sicherheit am Beispiel der elektronischen Rechnung

von Dennis Schmidt



Am 21. Oktober 2014 begrüßte das GESINE Projektteam (vertreten durch das BF/M-Bayreuth und die AristaFlow GmbH) zusammen mit der IHK zu Coburg, dem eBusiness-Lotsen Metropolregion Nürnberg und dem AWW / FeRD ca. 32 interessierte Unternehmensvertreter in den Räumlichkeiten der IHK zu Coburg, um die neuesten Projektergebnisse zu präsentieren und zugleich einen aktuellen Zwischenbericht zum ZUGFeRD-Datenformat zu geben.

Die Veranstaltung stand im Zeichen von „Informationssicherheit & Know-how-Schutz“ und sollte den Teilnehmern aufzeigen, dass es wichtig ist, sich über die grundsätzlichen Vorgänge im Unternehmen Gedanken zu machen, die mittels digitaler Prozesse effizienter und sicherer gestaltet werden könnten.

Nach der Begrüßung von Markus Vollmuth (IHK zu Coburg), in der er kurz die Referenten und Unternehmen vorstellte, folgte der initiale Vortrag von Philipp Vogler (Projekt GESINE, BF/M-Bayreuth).

Philipp Vogler gab einen kurzen Einblick in das Leistungsangebot des BF/M-Bayreuth und weitere Informationen zu den bisher erzielten Ergebnissen aus dem Projekt GESINE. Darüber hinaus sprach er gezielt das Thema Prozess-Sicherheit an und bemerkte, dass es selbst bei kleinen Unternehmen, in denen mehrere Personen an ein und demselben Dokument arbeiten, eine sinnvolle Alternative darstellen würde, sich über eine digitale Unterstützung des Prozesses Gedanken zu machen – so beispielsweise auch bei der Abwicklung von Rechnungen.

Carolin Klas (AWV / FeRD) unterrichtete im Anschluss die Gäste über den aktuellen Stand der Dinge des ZUGFeRD-Datenformats und gab mit drei Referenzprojekten des BMI (Bundesministerium des Inneren) eine entsprechende Sicherheit, dass trotz der noch nicht feststehenden EU-Entscheidung das Format bereits in Deutschland Einzug finde und enorme Vorteile gegenüber herkömmlichen digitalen Rechnungen biete. Während und nach dem Vortrag von Frau Klas wurde angeregt über aktuelle Fragestellungen im Umgang mit eRechnungen diskutiert und somit gezeigt, dass dieses Thema derzeit in vielen Unternehmen präsent ist.

Martin Jurisch (AristaFlow GmbH) übernahm den abschließenden praktischen Teil und demonstrierte die gute Funktionsweise des ZUGFeRD-Formats über den im GESINE-Projekt entwickelten Demon-

strator. Zudem wies er die Teilnehmer darauf hin, dass es nicht immer eine Standard-Softwarelösung sein muss, die im Unternehmen zum Einsatz kommt. Teilweise mache es mehr Sinn, sich individuelle Lösungen „maßgeschneidert“ anfertigen zu lassen, um die Prozesse im Unternehmen nahezu reibungslos auch digital umzusetzen und so mit weniger Widerständen bei den Mitarbeitern rechnen zu müssen. Wichtig dabei sei aber die Gewährleistung der Kompatibilität zwischen den im Unternehmen eingesetzten Systemen, die über ein vorab definiertes Austauschformat bzw. eine entsprechende Schnittstelle miteinander kommunizieren können müssen.

Den Ausklang fand die Infoveranstaltung bei einem kleinen Imbiss, Getränken und vertiefenden Gesprächsrunden.



Die Referenten (von links):  
Dennis Schmidt, Markus Vollmuth, Carolin Klas, Philipp Vogler  
und Martin Jurisch  
(Foto: IHK zu Coburg)

## Projektbericht

### GESINE-Informationsveranstaltung in Detmold Modellierung von Geschäftsprozessen - warum und wie?

von Dennis Schmidt

Unter dieser schnörkellosen Überschrift folgten ca. 40 interessierte Unternehmensvertreter der Einladung des eBusiness-Lotsen Ostwestfalen-Lippe, der IHK Lippe zu Detmold und dem eStandards Projekt GESINE am 12.11.2014 in der IHK in Detmold.

Die Veranstaltung wurde mit der Begrüßung von Matthias Carl (Geschäftsführer, IHK Lippe zu Detmold) eröffnet, in der er die vielen Unternehmensvertreter willkommen hieß, sich für das große Interesse am Thema bedankte und die folgenden Referenten kurz vorstellte.

Ulrike Künnemann (Projektleiterin eBusiness-Lotse Ostwestfalen-Lippe) folgte der Begrüßung von Matthias Carl und lieferte einen kleinen Einblick in die Aktivitäten und damit verbundenen Kooperationsmöglichkeiten der eBusiness-Lotsen Ostwestfalen-Lippe und lud die Unternehmensvertreter ein, sich auf der Webseite der

eBusiness-Lotsen weitergehend zu informieren oder auch direkt das Gespräch zu suchen. In diesem Zusammenhang fand eine schöne Überleitung in das angekündigte Thema "Modellierung von Geschäftsprozessen – warum und wie?" statt, das von Philipp Vogler und Dennis Schmidt (Projekt GESINE, BF/M-Bayreuth) umfangreich erläutert wurde.

Philipp Vogler übernahm die theoretische Einführung und startete mit einer übergreifenden Beschreibung aktueller Herausforderungen an Unternehmen und wie die Modellierung von Geschäftsprozessen an dieser Stelle konkret unterstützen kann. Dabei hob er besonders die potenziellen „Einsparmöglichkeiten“ hervor, die sich durch eine Optimierung von Geschäftsprozessen ergeben können. Um diese aber genau zu ermitteln, bedarf es vorab der Kenntnis über alle damit verbundenen Stellschrauben, die in manchen Unternehmen gar nicht bekannt sind. „Die Modellierung von Geschäftsprozessen mache diese Stellschrauben und tatsächlichen Abläufe im Unternehmen überhaupt erst sichtbar“, so Vogler.

Im Anschluss an die theoretischen Grundlagen übernahm Dennis Schmidt die Vorstellung der zwei wichtigsten Modellierungssprachen/-techniken – EPK und

BPMN. Er demonstrierte an einem einfachen und greifbaren Beispiel der Reisekostenabrechnung wie Prozesse mit diesen Techniken korrekt abgebildet werden können und welche Software dabei unterstützen kann. In der Live-Demonstration konnten sich die Unternehmen dann selbst ein Bild davon machen, wie schnell und komfortabel gut dokumentierte Prozesse digitalisiert werden können, wenn man das richtige Werkzeug dafür an der Hand hat.

Im Anschluss an beide Vorträge entwickelte sich eine lebhafte Diskussion im Publikum, das einerseits aus kleinen regionalen Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern bis hin zu Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern bestand. Knapp ein Viertel setzt bereits Modellierungstechniken ein und es gab viele Tipps, mit welchen Werkzeugen ein Unternehmen in das Thema einsteigen kann. Interessant waren insbesondere die Hinweise, wie Unternehmen es schaffen, ihre Mitarbeiter für dieses doch etwas „sperrige“ Thema zu begeistern. „Packen Sie die Mitarbeiter bei ihrem Ehrgeiz und geben Sie ihnen einfach mal die Möglichkeit darzustellen, was sie alles leisten“, war z. B. ein ganz konkreter Praxistipp.



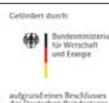
Die Referenten (von links): Matthias Carl, Dennis Schmidt, Philipp Vogler und Ulrike Künnemann  
(Foto: IHK Lippe zu Detmold)



**Autor:**  
Dennis Schmidt,  
B. Sc., ist Wissenschaftlicher  
Institutsassistent  
am BF/M und  
koordiniert das  
Projekt



Industrie- und Handelskammer  
Lippe zu Detmold



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Projektbericht

### Projektende: "Kooperative Sicherung des Personalbedarfs in Oberfranken" (KoSiPer)

von Martin Rochi

**Das Projekt „Kooperative Sicherung des Personalbedarfs in Oberfranken“ (KoSiPer) neigt sich nach intensiver Arbeit dem Ende zu. Aus diesem Grund möchte das BF/M-Bayreuth das gesamte Projektgeschehen noch einmal Revue passieren lassen.**

Den zunehmenden Druck auf Unternehmen in Form von Fachkräftemangel zum Anlass nehmend, wollte das BF/M mittelständische Unternehmen bei der Ergreifung von strategischen Maßnahmen gegen diese Problematik unterstützen. Diese Herausforderung wurde durch die Gründung des „PERSONET e. V.“ im Jahr 2009, gefördert durch das damalige Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie sowie die Oberfrankenstiftung, angenommen.

Die Schaffung und der Ausbau des Netzwerkes allein reichten allerdings noch nicht aus, um sich den Herausforderungen zu stellen, mit denen die Personalleiter der Region Oberfranken zukünftig konfrontiert werden. Vor diesem Hintergrund wollte das BF/M-Bayreuth gemeinsam mit dem Personet e. V. weitere Projekte ergreifen und umsetzen. Hierzu zählte auch die „Kooperative Sicherung des Personalbedarfs in Oberfranken“ (KoSiPer), welches mit den folgenden Zielvorgaben, aufgeteilt in zwei Arbeitspakete, startete:

1. Abfrage des gegenwärtigen Verständnisses von Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen in Oberfranken (*Arbeitspaket 1*)
2. Überprüfung idealtypischer Vorgehensweisen für einzelne Auf-

gaben der Personalentwicklung (*Arbeitspaket 1*)

3. Tagung und Leitfaden „Personalentwicklung in KMU“ (*Arbeitspaket 1*)
4. Akquise mittelständischer Unternehmen für das Personalnetzwerk PERSONET (*Arbeitspaket 2*)
5. Langfristige Sicherung der finanziellen und ideellen Unabhängigkeit des Personet e. V. (*Arbeitspaket 2*)

#### Arbeitspaket 1

Im Rahmen des Arbeitspaketes 1 wurde ein Leitfaden zur Personalentwicklung erstellt, der insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen der Region in Fragen der Personalentwicklung unterstützt. Eine standardisierte Umfrage unter oberfränkischen Unternehmen erhob den derzeitigen Stand der Personalentwicklung in KMU. Im Vorfeld führte man mit ausgewählten Unternehmen Interviews durch, die weitere Hinweise für eine praxisorientierte Gestaltung des Fragebogens lieferten. Die Fragebögen wurden im Oktober 2012 an 500 Unternehmen versandt. Ende November folgte die Auswertung der Daten. Die Ergebnisse halfen dabei, einen Überblick über die aktuelle Situation der Personalentwicklung zu erhalten und Hinweise für eine praxisrelevante Entwicklung des Leitfadens zu gewinnen. Im weiteren Verlauf entstand ein Ergebnisbericht, welcher die Ableitung zentraler Handlungsfelder beinhaltete. Handlungsbe-

darf zeigte sich vor allem in den Bereichen der Bedarfsplanung, des strategischen Vorgehens und der Evaluation von Maßnahmen.

Diese und andere Ergebnisse wurden im Rahmen des PERSONET präsentiert und diskutiert. Auf dieser Basis begann man, Workshops zu konzipieren, Problempunkte zu bearbeiten, Konzepte zu erarbeiten und aus den gewonnenen Erkenntnissen den Leitfaden zu erstellen. Da auch finanzielle Probleme einen der meistgenannten Faktoren darstellten, Fördermöglichkeiten jedoch kaum in Anspruch genommen werden, wurde eine Informationsveranstaltung zu diesem Thema organisiert. Diese fand im Juli 2013 statt und stieß auf großes Interesse.

Die Veranstaltung des Workshops „Personalentwicklung in KMU“ wurde im April 2014 durchgeführt. Es waren insgesamt 12 Teilnehmer angemeldet, um über die Themenblöcke „Bedarfsanalyse und Zielsetzung“, „Gestaltung und Durchführung“ und „Erfolgskontrolle und Transfersicherung“ zu diskutieren und Lösungsansätze für die Praxis zu erarbeiten. Diese und weitere Überlegungen und Schwerpunkte wurden in die Entwicklung des Leitfadens aufgenommen.

Nach der Durchführung und der Zusammentragung der Ergebnisse des Workshops arbeitete man verstärkt an der Weiterentwicklung des Leitfadens. Der Wegweiser unterteilt den Prozess der Personalentwicklung in fünf Phasen. Diese Phasen werden im Leitfaden 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. Die Veröffentlichung des Leitfadens im Rahmen des „2. Oberfränkischen Personal- und Praxistages“ ist für Januar 2015 geplant.

## Arbeitspaket 2

Über den Projektzeitraum konnte das PERSONET bis hin zu 38 Mitgliedsfirmen ausgebaut werden. Die Akquise neuer Mitgliedsunternehmen stand und steht durchgängig im Mittelpunkt der Ausrichtung des Netzwerkes. In der Rückschau hat sich die verstärkte Bemühung um sogenannte „Leuchttürme“ in der oberfränkischen Wirtschaft bewährt. Ebenfalls als erfolgreich erwies sich die persönliche Ansprache potenzieller Mitglieder. Zu diesem Zweck wurden Kooperationen mit anderen Netzwerken eingegangen. Innerhalb regelmäßiger Besuche von Messen und Projektveranstaltungen wurde eine individualisierte Ansprache zur Vorstellung der PERSONET-Ideen vorgenommen. Die gemäß Projektplan für Jahresschluss 2014 avisierte Mitgliederzahl von 50 Unternehmen wird aller Voraussicht nach nicht erreicht werden können. Nach Absprache mit Geschäftsführung, BF/M-Bayreuth und Beirat wurde daher die Feldakquise nochmals verstärkt in Angriff genommen.

Unabhängig von den Akquise-Aktivitäten wird an einer nachhaltigen Ausrichtung aller Netzwerk-Prozesse gearbeitet und das Angebot für die Mitglieder stetig erweitert. So wurden der netzwerkinterne Austausch von anonymisierten Bewerberprofilen, ein monatliches Rundschreiben zum aktuellen Netzwerkgeschehen und eine weitestgehend automatisierte Mitgliederverwaltung im Projektzeitraum etabliert. Als zentrale Elemente des Netzwerkgeschehens blieben und bleiben die bewährten Arbeitskreise erhalten. Bisher sind im PERSONET sechs Arbeitskreise, wie Personalmarketing, Personalentwicklung, Ausbildung, Familie und Beruf, Gesundheitsförderung und Car Management, etabliert.

Das Geschehen innerhalb des Netzwerkes im Projektzeitraum wurde des Weiteren maßgeblich von personellen Wechseln in der Vorstandschaft geprägt. Satzungsgemäß wurde nach vier Jahren die für die Gründung und ersten Schritte verantwortlich zeichnende Vorstandschaft im März 2013 entlassen. Das Fortbestehen und der weitere Ausbau des Netzwerkes bedingen zum überwiegenden Teil Personalkosten für die Geschäftsführung und Netzwerkadministration. Die Einnahmen wurden mit der Anhebung der Beiträge und der erreichten Mitgliederzahl in ausreichendem Maße gesteigert. Auf der Ausgabenseite wirken sich eine verstärkte Automatisierung von administrativen Prozessen sowie weitere Erfahrungskurveneffekte kostensenkend aus. Es ist somit gelungen, einen positiven Abschluss für den Personet e. V. zu erreichen. Ohne finanzielle Abhängigkeiten verbleibt die strategische Ausrichtung des geschaffenen Personalnetzwerkes voll und ganz in den Händen der Verantwortlichen des Personet e. V. mit seinen Mitgliedern. Die für die strategische Ausrichtung verantwortlich zeichnende Vorstandschaft wird ebenfalls durch Vertreter/-innen der Mitgliedsunternehmen gestellt und richtet ihr Wirken ausschließlich gemäß der Interessen der Mitglieder aus.

### Ausblick / Verwertbarkeit der Ergebnisse

Der Leitfaden zur Personalentwicklung in KMU wird institutsnahen Multiplikatoren (IHK, HWK etc.) zur Auslage bereitgestellt und gegen die Zahlung einer Schutzgebühr in Höhe von zehn Euro abgegeben. Interessenten können ein Exemplar auch unter [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de) gegen Berechnung dieser Schutzgebühr anfordern.

Durch die Bearbeitung der einzelnen Projektschritte konnte das BF/M seine Kompetenzen in statistischen Erhebungen, der anschließenden Ableitung von Anforderungen und Verhaltensweisen sowie der Erarbeitung von Leitsätzen aus den Ergebnissen unter Beweis stellen und nochmals ausbauen. Dieses Know-how wird zukünftig für neue Projekte mit artverwandten Frage- und Aufgabenstellungen eingesetzt.

Das Personalnetzwerk PERSONET soll in den nächsten Jahren weiter wachsen. Die Gespräche mit potenziellen Neumitgliedern sind zum Teil schon sehr weit fortgeschritten. Mit einer wachsenden Anzahl von Mitgliedern wird die Präsenz im oberfränkischen Wirtschaftsraum weiter zunehmen und ermöglicht ein breites Wirkungsspektrum. Insbesondere die Koordination überbetrieblicher Projektvorhaben wird in den Fokus der Netzwerkarbeit rücken, um darauf aufbauend von den Mitgliedern als Sprachrohr verstanden und in Oberfranken als Impulsgeber im Personalbereich akzeptiert zu werden. Neben dem Kerngebiet Oberfranken können in den nächsten Jahren andere Regionen Nordbayerns, Frankens oder auch angrenzender Bundesländer bearbeitet werden.



#### 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

### EUDiM - Aktuelles aus dem Projekt

von Ramona Heinz

**Das Projekt "Managing cultural diversity in small and medium-sized organizations" (EUDiM) geht in die nächste Projektphase. Nach ersten Ergebnissen aus Experteninterviews und Fokusgruppen werden nun mittels standardisierter Befragung weitere Informationen erhoben, die tiefere Einblicke und das Ableiten von Handlungsempfehlungen ermöglichen sollen.**

Durch die demografische Entwicklung und steigende Globalisierung der Märkte werden die Belegschaften in unseren Unternehmen zunehmend vielfältiger. Kulturelle Vielfalt kann für Unternehmen eine Herausforderung sein - sie kann sich aber auch positiv auf das Unternehmen auswirken. Vorteile können sich vor allem dann einstellen, wenn erfolgreich mit den kulturellen Unterschieden der Mitarbeiter umgegangen wird und eine wirksame Integration der eingewanderten Arbeitnehmer stattfindet.

Im Projekt EUDiM dreht sich daher alles um die Integration von Fachkräften aus Nicht-EU-Ländern, die in kleinen und mittelständischen Unternehmen beschäftigt sind. Gemeinsam mit unseren Projektpartnern aus Rom, Barcelona, Wien, Heilbronn und Bamberg versuchen wir, die aktuelle Situation eingewandeter Fachkräfte und den Umgang mit kultureller Vielfalt in Unternehmen zu erheben. Durch die Analyse von Herausforderungen und bestehenden Maßnahmen sollen schließlich Handlungsempfehlungen für den erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt auch in kleinen und mittleren Unternehmen abgeleitet werden.

In einem ersten Schritt wurden bereits Interviews und Fokusgruppen mit Experten und eingewanderten Fachkräften durchgeführt. Dabei zeigte sich unter anderem, dass der bewusste Umgang mit kultureller Vielfalt nicht erst ab dem Eintritt ins Unternehmen von Bedeutung ist. Bereits bei der Rekrutierung entstehen die ersten Probleme. Dabei geht es unter anderem um die Anerkennung ausländischer Qualifikationen und Abschlüsse oder auch das Festhalten an deutschen Bewerbungsformalitäten, die von den ausländischen Fachkräften zum Teil gar nicht erfüllt werden können. Zentrales Thema war des Weiteren die sprachliche Barriere. Das Beherrschen der deutschen Sprache wurde als wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Integration – sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld – bestätigt. Dabei scheitert es zumeist nicht an mangelnder Bereitschaft, sondern vielmehr an zeitlichen oder auch finanziellen Ressourcen des Arbeitnehmers und teils zu hohen Erwartungen auf der Seite des Arbeitgebers, der z. B. perfekte Deutschkenntnisse bereits bei der Einstellung voraussetzt. Grundsätzlich kann zudem festgehalten werden, dass weniger die Integration in Arbeitsabläufe und Tätigkeiten, sondern vielmehr die soziale Integration Schwierigkeiten bereitet. Das Knüpfen enger Kontakte und Beziehungen zur einheimischen Bevölkerung oder im Kollegenkreis fällt besonders schwer. Diesbezüglich scheint es notwendig, vor allem an der kulturellen Offenheit der Mitarbeiter zu arbeiten. Von Unternehmensseite wurde in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Führungskräfte betont,



die die Wertschätzung kultureller Vielfalt im Unternehmen streuen und individuell auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Mitarbeiter eingehen müssen. Zudem sei das Management von kultureller Vielfalt vor allem ein Management von Wandel, welches dazu führen muss, die Wertschätzung kultureller Vielfalt in die Unternehmenskultur zu integrieren.

Durch eine Online-Befragung unter kleinen und mittleren Unternehmen sollen auf dieser Grundlage nun weitere Einblicke gewonnen werden, die beispielsweise Aussagen zu den mehr oder auch weniger erfolgreich eingesetzten Maßnahmen und dem Umgang mit kultureller Vielfalt zulassen. **Hierbei sind wir vor allem auf Ihre Mithilfe angewiesen. Investieren Sie 15 - 20 Minuten Ihrer Zeit und nehmen Sie an unserer Umfrage teil!** Sämtliche Antworten werden selbstverständlich anonym behandelt und werden nicht auf Ihr Unternehmen bezogen. Sollten Sie von uns angesprochen werden, würden wir uns über Ihre Unterstützung sehr freuen. Bei Interesse an unserer Studie nehmen Sie gerne mit Frau Heinz oder Herrn Rochi Kontakt auf.



**Autorin:**

Ramona Heinz, M. Sc.,  
ist Wissenschaftliche Institut-  
assistentin am BF/M und  
koordiniert das Projekt

## Personalia

### Erneuerbare Energien: Informationstechnische Unterstützung für den Mittelstand

Erneuerbare Energien sollen in Deutschland künftig einen steigenden Anteil an der Energieversorgung haben. Für kleine und mittelständische Unternehmen, die sich mit Dienstleistungen oder High-Tech-Produkten in dieser Branche behaupten wollen, ist es daher von zentraler Bedeutung, dass sie für ihre Entscheidungen zur Investition in neue Technologien den bestmöglichen Zeitpunkt wählen. Dabei können sie schon bald Unterstützung durch ein neues Informationssystem finden, das derzeit von Dr. Maryam Ebrahimi an der Universität Bayreuth entwickelt wird.

Die Postdoktorandin ist mit einem Georg-Forster-Stipendium der Alexander von Humboldt-Stiftung aus dem Iran an die Universität Bayreuth gekommen. Hier arbeitet sie mit dem BF/M-Bayreuth eng zusammen, insbesondere mit Prof. Dr. Torsten Eymann am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik. Das Ziel ihrer Forschungsarbeiten ist eine Software-Plattform, die speziell auf die Interessen und den Bedarf kleiner und mittelständischer Firmen zugeschnitten ist. Unternehmen, die beispielsweise als beratende Dienstleister oder als Produzenten elektronischer Bauteile auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien

tätig sind, sollen in die Lage versetzt werden, den optimalen Zeitpunkt für Technologie-Investitionen richtig einschätzen zu können. Dafür müssen sämtliche Informationen, die für die jeweiligen strategischen Planungen relevant sind, in einem Informationssystem zur Entscheidungsunterstützung zusammengeführt werden.

#### Enge Kooperation mit nord-bayerischen Unternehmen

„Ein derart umfassendes Informationssystem, auf das sich die Unternehmen in der Praxis verlassen können, entsteht natürlich nicht im Elfenbeinturm. Es muss in der Zusammenarbeit mit Firmen entwickelt werden, die im Bereich der erneuerbaren Energien mit strategischen Planungen befasst sind und Erfahrungen mit Investitionen in diesem Bereich haben. So können sie wichtige Anregungen für die neue Software-Plattform geben“, meint Dr. Maryam Ebrahimi. Daher steht sie bereits mit zahlreichen Unternehmen in Nordbayern im Kontakt. „Allein im Einzugsbereich der IHK für Oberfranken Bayreuth gibt es rund 60 kleine und mittelständische Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen für die Gewinnung oder Nutzung erneuerbarer Energien anbieten. Das BF/M-Bayreuth und die IHK für Oberfranken Bayreuth leisten bei der Vermittlung dieser Kontakte wichtige Unterstützung.“

#### Wissenschaftliche Kompetenz und berufspraktische Erfahrungen

Für ihr anspruchsvolles Projekt bringt die Bayreuther Humboldtianerin eine hervorragende wissenschaftliche Kompetenz mit. Fast sieben Jahre lang war sie im Iran als Dozentin an namhaften Uni-

versitäten tätig. Schwerpunkte ihrer Arbeit waren die Analyse und das Design von Informationssystemen, Software-Entwicklung, E-Commerce sowie Grundlagen der Informationstechnologie. Zuvor hatte sie an der Tarbiat Modares University in Teheran mit einer Forschungsarbeit zu IT-Systemen promoviert, die strategische Entscheidungen in Forschung und Entwicklung unterstützen können. Dr. Ebrahimi kann zudem auf langjährige berufspraktische Erfahrungen in Unternehmen der iranischen Ölindustrie zurückblicken.

#### „Eine Win-Win-Situation für beide Länder“

Weshalb hat sie sich nun den erneuerbaren Energien zugewandt? „Die Erdölvorräte im Iran sind begrenzt und werden mittelfristig aufgebraucht werden. Die Abhängigkeit der iranischen Wirtschaft von fossilen Energieträgern sollte deshalb baldmöglichst verringert werden“, erklärt die IT-Expertin. Zugleich verweist sie auf Erfordernisse im Umweltschutz und auf die klimatischen Bedingungen im Iran, die gleichfalls für einen nachhaltigen Ausbau der erneuerbaren Energien sprechen. Das von ihr entwickelte Informationssystem soll daher nicht zuletzt den Unternehmen in ihrem Heimatland zugute kommen. „Kleine und mittelständische Firmen in Deutschland wie im Iran werden erheblich von einer informationstechnischen Basis profitieren können, die sie bei strategischen Planungen und Entscheidungen bezüglich Energietechnologien, des Weiteren aber auch bei der Definition konkreter Problemstellungen und der Entwicklung von Lösungen unterstützt. Es ist eine Win-Win-Situation für beide Länder.“

#### Kontakt:

**Prof. Dr. Torsten Eymann**  
torsten.eymann@uni-bayreuth.de

**Dr. Maryam Ebrahimi**  
maryam.ebrahimi@uni-bayreuth.de



Dr. Maryam Ebrahimi und Prof. Dr. Torsten Eymann

## Personalia

### Katrin Leifels, Master of Arts - neue Mitarbeiterin am BF/M-Bayreuth

Seit dem 1. Oktober 2014 ist **Katrin Leifels** als **Wissenschaftliche Institutsassistentin des Vorstandsmitglieds Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann** im Team des **BF/M-Bayreuth**.

Das BF/M-Bayreuth hat erneut Zuwachs erhalten und freut sich, Ihnen Frau Katrin Leifels als neue Mitarbeiterin vorzustellen.

Bevor Frau Leifels ihre Arbeit am BF/M aufnahm, arbeitete sie 2,5 Jahre am Lehrstuhl für Personalwesen und Führungslehre von Herrn Professor Kühlmann an der Universität Bayreuth. Sie ist damit bereits sehr gut mit dem Standort Bayreuth vertraut. Ihr Masterstudium „Management and Human Resources“ absolvierte Frau Leifels an der Leuphana Universität in Lüne-

burg und der Queensland University of Technology in Brisbane, Australien. Ihr Bachelorstudium verbrachte Frau Leifels mit den Schwerpunkten Personal, Marketing und Recht in Osnabrück.

Praktische Erfahrungen sammelte Frau Leifels bereits vor ihrer akademischen Laufbahn durch Beschäftigungen in den Personalabteilungen verschiedener Unternehmen. Hinzu kommt eine dreijährige Berufsausbildung zur Verwaltungsfachangestellten im öffentlichen Dienst.

In Zukunft wird sich Frau Leifels mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz beschäftigen. Dabei umfasst ihr Aufgabenbereich unter anderem die Entwicklung eines Instruments zur Gefährdungsbeur-



teilung. Das Wissen aus ihrer derzeit laufenden Doktorarbeit zur Stresswahrnehmung und –bewältigung in multinationalen Teams wird dabei von Nutzen sein. Frau Leifels freut sich sehr, diese Erfahrungen durch spannende und praktische Tätigkeiten ins BF/M einfließen zu lassen. Ihre Freizeit verbringt Frau Leifels gerne mit Sport und Freunden.

Sie erreichen Frau Leifels telefonisch unter 0921 530397-0 oder per E-Mail an [katrin.leifels@bfm-bayreuth.de](mailto:katrin.leifels@bfm-bayreuth.de).

## Neue BF/M-Mitglieder

Wir begrüßen ganz herzlich unsere beiden neuen BF/M-Mitglieder:

- **Wolfgang Sticht**  
Grubstraße 38  
95445 Bayreuth
- **HGG Unternehmensberatung**  
Inhaber Harald Geupel  
Betriebswirt (VWA)  
Amselstraße 12  
84144 Geisenhausen  
Telefon: 08743 322301  
[hgg@beratung-hgg.de](mailto:hgg@beratung-hgg.de)  
[www.beratung-hgg.de](http://www.beratung-hgg.de)

Eine Kurzvorstellung der HGG Unternehmensberatung finden Sie nebenstehend.



**HGG**  
**Unternehmensberatung**  
Harald Geupel

Die HGG Unternehmensberatung hat das Ziel, mittelständische Unternehmen in der Kunststoff- und Metallbranche mit Ihrer Expertise effizient und effektiv zu beraten.

Die Kernkompetenzen der Beratungsleistungen der HGG liegen in den Bereichen Unternehmensberatung, Personalsuche und Interim Management für die Industrie des Mittelstandes.

Nach der Ausbildung von Herrn Geupel zum Werkzeugmacher mit anschließender Weiterbildung zum Industriemeister Metall sowie einem Studium zum Betriebswirt (VWA) ist er seit mehr als 30 Jahren erfolgreich in der Industrie – sowohl im Mittelstand als auch in Konzernunternehmen – tätig. Speziell im Werkzeugbau, der Spritzgussfertigung, Maschinen- und Anlagenbau, Prototypenbau so-

wie in der Stanz- und Umformtechnik sind seine Kompetenzen entlang der Prozesskette vom Vertrieb bis zur Lieferung zum Kunden tief verwurzelt. Seine fundierten Managementenerfahrungen bieten Ihnen die Möglichkeit, für Ihr Unternehmen die passenden Optimierungsansätze der jeweiligen Prozesse zu finden und Lösungswege zu erarbeiten, um im nächsten Schritt gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Verbesserungspotenziale kontinuierlich umzusetzen.

**Beratungsinhalte, Schwerpunkte:** Prozessoptimierung, Einführung neuer Technologien, Arbeitsmethoden und Systeme, Change Management sowie Strategieentwicklung.

Ihr „Nutzen“ ist seine langjährige operative Expertise, das Prozessverständnis für den Mittelstand, die technische und betriebswirtschaftliche Kompetenz und der pragmatische Lösungsansatz, um Ihr Unternehmen ergebniswirksam zu verbessern.

## Vorankündigung

### 2. Oberfränkischer Personal- und Praxistag 2015

Wie bereits im Vorjahr öffnen sich am **21. Januar 2015** die Pforten des Großen Kammersaales der IHK für Oberfranken Bayreuth zum 2. Oberfränkischen Personal- und Praxistag. Die Veranstaltung – organisiert in Zusammenarbeit mit dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeber bayme vbm, der IHK für Oberfranken Bayreuth, der BVUK, Rechtsberatung und dem Personet e. V. – soll als praxisorientierte Austausch- und Kontaktplattform zu personalrelevanten Herausforderungen in Oberfranken dienen.

Neuregelungen, wie die Rente mit 63 Jahren, erhöhen durch den frühzeitigeren Abfluss von qualifizierten Arbeitskräften in Kombination mit dem allgegenwärtigen demografischen Wandel den Druck auf die Unternehmen und deren Versorgung mit ausreichend ausgebildeten Fachkräften. Jedoch bieten diese Änderungen auch Chancen für Unternehmen, bspw.

in der Gestaltung von Ausstiegsszenarien von Mitarbeitern.

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich der 2. Oberfränkische Personal- und Praxistag auf die Themen Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie dynamische Gestaltung von Ausstiegsszenarien von Mitarbeitern.

Das Thema Personalentwicklung wird durch die Vorstellung eines vom BF/M-Bayreuth im Rahmen des Projektes „KoSiPer“ entwickelten Leitfadens für kleine und mittlere Unternehmen aufgegriffen. Anschließend referiert Herr **Wolfgang Andrich** von der AVECO Consulting GmbH zum Thema der „Führungskräfteentwicklung – Sisyphus oder Cash-Cow?“.

Der zweite thematische Schwerpunkt der Veranstaltung, die dynamisierten Ausstiegsszenarien vor dem Hintergrund der Rente mit 63, werden im Vortrag von den Herren

**RA Jörg Haupt** und **Wolfgang Andrich** erörtert und die praktische Umsetzung behandelt.

Abschließend haben die Teilnehmer die Möglichkeit, im Rahmen eines Get-together in Verbindung mit einem kleinen Imbiss weitere Fragen zu diskutieren und den Tag ausklingen zu lassen. Detaillierte Informationen entnehmen Sie bitte der abgebildeten Tagesordnung. (MR)

## In eigener Sache

### Vorstellung des Leitfadens zur Personalentwicklung in KMU

Im Rahmen des Projektes „KoSiPer“ entwickelte das BF/M-Bayreuth zur Förderung der systematischen Personalentwicklungsbemühungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) einen Wegweiser. Dieser wird im Rahmen des 2. Oberfränkischen Personal- und Praxistages am 21. Januar 2015 vorgestellt.

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 stellt jedoch kein allgemein gültiges „Patentrezept“ dar, sondern soll Vorgehensweisen zur Personalentwicklung aufzeigen, welche je nach Unternehmen übernommen, angepasst oder verworfen werden können.

Martin Rochi, wissenschaftlicher Institutsassistent am BF/M-Bayreuth, wird den Leitfaden am Oberfränkischen Personal- und Praxistag der Öffentlichkeit vorstellen. Interessierte Unternehmen erhalten zudem die Möglichkeit, gegen eine Schutzgebühr von zehn Euro ein Exemplar zu erwerben. (MR)

## TAGESORDNUNG

### 2. Oberfränkischer Personal- und Praxistag 2015

Datum: Mittwoch, 21. Januar 2015

Zeit: 13:30 Uhr Eintreffen der Gäste  
14:00 Uhr Tagungsbeginn (Ende ca. 18:00 Uhr)

Ort: IHK für Oberfranken Bayreuth, Großer Kammersaal,  
Bahnhofstr. 25, 95444 Bayreuth

**TOP 1 Begrüßung**  
Personet e. V. und BF/M-Bayreuth e. V.

**TOP 2 Grußworte**  
RA Franz Brosch, bayme vbm Geschäftsstelle Oberfranken  
Heribert Trunk, Präsident der IHK für Oberfranken Bayreuth

**TOP 3 Leitfaden „Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Wegweiser“**  
Martin Rochi, BF/M-Bayreuth e. V.

**TOP 4 Führungskräfteentwicklung – Sisyphus oder Cash-Cow?**  
Wolfgang Andrich, AVECO Consulting GmbH

**TOP 5 Dynamisierte Ausstiegsszenarien vor dem Hintergrund der Rente mit 63 – eine dialektische und interaktive Erörterung praktischer Umsetzungen**  
RA Jörg Haupt, BVUK, Rechtsberatung  
Wolfgang Andrich, AVECO Consulting GmbH

**Ausklang mit Imbiss und Get-Together**

## Neues aus der Uni

### Prof. Dr. Daniel Baier ist Inhaber des neuen Lehrstuhls für Innovations- und Dialogmarketing

An der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät wurde zum 01.10.2014 ein neuer Lehrstuhl für Innovations- und Dialogmarketing eingerichtet. Ein Schwerpunkt sind methodische Ansätze, die es Unternehmen ermöglichen, Kunden und andere Partner bei der Entwicklung und Verwertung neuer Produkte und Dienstleistungen mit einzubeziehen, etwa mit Hilfe von Lead User-, Präferenz- oder Akzeptanz-Analysen. Ein weiterer Schwerpunkt betrifft die Kunden- und Partnerinteraktion, etwa, wenn es darum geht, mit Hilfe neuer Medien und Technologien das Leistungsangebot eines Unternehmens zu individualisieren oder den Kundenkontakt zu personalisieren.

Der Lehrstuhl wird durch Prof. Dr. Daniel Baier geleitet. Er hat an der Universität Karlsruhe (jetzt: Karlsruher Institut für Technologie) Informatik studiert und wurde zum

Thema *Marktorientierte Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen* in Betriebswirtschaftslehre promoviert und habilitiert. An der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus hatte er 13 Jahre lang den Lehrstuhl für Marketing und Innovationsmanagement geleitet. Prof. Dr. Baier war in Karlsruhe und Cottbus sehr erfolgreich bei der Einwerbung und Durchführung großer Verbundprojekte in Kooperation zwischen Industrie und Forschungseinrichtungen. Er wird diese Aktivitäten auch nach seinem Wechsel an die Universität Bayreuth fortsetzen und ist auch bereits mit Unternehmen der Region in engem Austausch. Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind etwa Augmented Reality im stationären und Online-Einzelhandel, Kaufempfehlungssysteme für den Versandhandel, Hard- und Softwaresysteme zur Sicherung kritischer Infrastrukturen oder Bildanalysesysteme für Marktfor-



schungs- und Marketing-Zwecke. Prof. Baier verstärkt an der Universität Bayreuth das Profildfeld „Innovation und Verbraucherschutz“, aber auch den stark nachgefragten Forschungs- und Lehrbereich „Marketing & Services“ in den Studiengängen BWL und Wirtschaftsingenieurwesen sowie die Fraunhofer-Projektgruppe Wirtschaftsinformatik. Zudem wird Prof. Dr. Baier auch seine seit Jahren sehr erfolgreichen Aktivitäten zur Initiierung von Unternehmensausgründungen in Bayreuth fortsetzen.

**Kontakt:**

bwl14@uni-bayreuth.de

**Homepage:**

www.innodialog.uni-bayreuth.de

### FoFamU - Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth

FoFamU - die Forschungsstelle für Familienunternehmen ist eine junge und dynamische Forschungseinrichtung der Universität Bayreuth. Ihre Mitglieder, 19 rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Professoren, haben sich zum Ziel gesetzt, rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen, die im Besonderen Familienunternehmen betreffen, interdisziplinär zu erforschen.

Die FoFamU hat zwei Hauptanliegen: Zum einen will sie ein Forum ermöglichen, auf dem sich Familienunternehmer regelmäßig austauschen und vernetzen können.

Dies erfolgt durch regelmäßig stattfindende Veranstaltungen wie dem Bayreuther Unternehmerdialog, der seit geraumer Zeit in Kooperation mit dem BF/M durchgeführt wird. Zum anderen versteht sie sich als Kompetenzpool für Fragen zu Familienunternehmen. Es ist Anspruch aller Mitglieder der Forschungsstelle, eine Vordenkerrolle in Fragen zu Familienunternehmen einzunehmen (z. B. steuerliche Probleme, Unternehmensnachfolge, Corporate Governance, Stiftungen, Digitalisierung etc.). So wurde beispielsweise eine Schriftenreihe ins Leben gerufen, in der in regelmäßigen Abständen wis-



senschaftliche Analysen zu Fragen von Familienunternehmen veröffentlicht werden.

Die Forschung der FoFamU ist ferner in ein Forschungsumfeld gebettet, das den Austausch mit anderen Fachrichtungen und Fakultäten ermöglicht. Um diesen interdisziplinären Austausch weiter zu verbessern, wurde das Profildfeld **Governance & Responsibility** gegründet.



Dieses Forschungsfeld der Universität Bayreuth verbindet rechts- und wirtschafts- sowie kulturwissenschaftliche Forschung und fokussiert diese auf einzelne Forschungsschwerpunkte. Einer dieser Schwerpunkte ist der Forschungsbereich „Familienunternehmen und Mittelstand“. Neben dem BF/M und der FoFamU sind

hier vor allem auch Professoren der Philosophie engagiert und ermöglichen somit, neben der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung auch Fragen der sozialen Verantwortung (Corporate Social Responsibility) im Zusammenhang mit Familienunternehmen zu erforschen.

Wenn Sie Fragen zur FoFamU haben, dürfen Sie gerne zu uns Kontakt aufnehmen.

Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth  
Geschäftsführer: **Dr. Michael Hohl**  
Telefon: 0921 55-6021  
E-Mail: kontakt@fofamu.de

## Neues aus der Region

### Baustein gegen Fachkräftemangel

#### Neue Online-Plattform für regionalen Talentpool

Oberfranken braucht Rezepte gegen voranschreitenden Fachkräftemangel und demografische Entwicklung. Eines davon ist **Cleverheads Oberfranken**, ein neuer regional organisierter, gleichwohl bundesweit präsender Talentpool. Mit dem Online-Recruiting-Portal soll der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Oberfranken und damit der Wirtschaftsstandort gestärkt werden. Primäre Zielgruppen sind Fach- und Führungskräfte; die Plattform lässt sich aber genauso gut für die Vermittlung von Auszubildenden, Dual-Career-Services oder Relocation-Aktivitäten nutzen.

Die Idee hinter dem Konzept veranschaulicht ein Vergleich mit dem Spitzensport: Zwischen dem Gewinner der Silber- oder Bronzemedaille und dem Olympiasieger liegt oft nur eine hundertstel Sekunde oder ein Millimeter. So ist es auch bei der Besetzung von Stellen. Auch hier sind die im Bewerbungsverfahren knapp Unterlegenen häufig hervorragend qualifiziert, den Zuschlag bekommt aber nur der Erste. Die anderen haben zunächst einmal nur das Gefühl, gescheitert zu sein. Ihnen eine Stelle zu vermitteln und sie damit hoffentlich in der Region und dem hiesigen Arbeitsmarkt zu halten, ist der Ansatz von Cleverheads. Die Plattform läuft bereits in vielen Regionen und Branchen Deutschlands und wurde mehrfach als Recruiting-Innovation ausgezeichnet.

Cleverheads schafft win-win-Situationen. Sie unterstützt kleine und mittlere Unternehmen, die beim Kampf um Talente gegenüber Konzernen nicht selten im Nachteil sind. Daneben profitieren Bewerber von Arbeitsplätzen und/oder deren Lebenspartner, die vielleicht ebenfalls einen Job in der Region suchen. Nicht zuletzt gewinnt der Wirtschaftsstandort Oberfranken, dessen Attraktivität für zuzugswillige Experten und deren Familien steigt.

Konkret sieht das Modell so aus: Die Unternehmen treten dem regionalen Talentpool gegen eine faire Jahresgebühr bei. Jeder Betrieb, der ein Bewerbungsverfahren durchführt, kann die Zweit- und Drittplatzierten u. a. in den Pool einladen. Dort werden sie anderen regionalen Arbeitgebern präsentiert – quasi mit „Gütesiegel“, denn die Bewerber haben es ja bereits einmal nahezu auf eine Stelle geschafft. So erhalten Unternehmen aus derselben Region ein reiches Angebot sehr guter Fachkräfte, aus denen sie bei Bedarf auswählen. Die Arbeitssuchenden werden durch die Absage nicht demotiviert, sondern weiterempfohlen. Die Betriebe, die empfehlen, werden mit einem positiven Image belohnt. Schließlich kümmern sie sich um die um Haaresbreite ausgeschiedenen Bewerber und machen diese damit zu ihren Botschaftern. Datenschutzrechtlich

gibt es keine Probleme, da die Bewerber ihre Unterlagen selbst auf die Seite der Plattform hochladen.

Auch finanziell ist Cleverheads fair ausgelegt, einschließlich der Chance auf ein Refunding der Teilnahmegebühr. Die Unternehmen, die jemandem aus dem Talentpool einstellen, zahlen dafür eine vom zukünftigen Bruttogehalt des Arbeitnehmers abhängige Prämie. Der Empfehler erhält die Hälfte dieser Prämie als Belohnung für die Empfehlung. In den meisten Fällen dürfte schon bei der ersten erfolgreichen Empfehlung der Teilnahmebeitrag refinanziert sein.

Cleverheads kann insgesamt dazu beitragen, Wissen und Erfahrung vor Ort zu halten beziehungsweise neu zu gewinnen. Das ist gerade für Regionen wie Oberfranken besonders wichtig, die mit ihren Stärken bekanntlich nicht so offensiv punkten wie etwa große Städte – und das, obwohl die Lebensqualität unbestritten hoch ist und viele Hidden Champions hier ansässig seien. Statistisch werden 80 Prozent der offenen Stellen von Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern angeboten, die Hälfte von solchen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Genau hier will und kann Cleverheads helfen. Von dem Angebot angesprochen sind neben Unternehmen auch Verwaltungen und Verbände sowie Hochschulen als Bildungspartner, die für ihre besten Talente Empfehlungen bei Cleverheads aussprechen können.

Nähere Informationen bei <https://oberfranken.cleverheads.eu/> oder [post@michael-hohl.info](mailto:post@michael-hohl.info)

## **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, Katrin Leifels, Martin Rochi, Dennis Schmidt,  
Christina Stadler, Philipp Vogler, Manuel Wolz