

# **BF M** SPIEGEL

**Journal des Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums für Fragen  
der mittelständischen Wirtschaft e. V. an der Universität Bayreuth**

## **Corporate Social Responsibility**

Die unternehmerische gesellschaftliche  
Verantwortung: Definition, potenzieller  
Nutzen und Implementierung

▪ Seite 23

## **Lead User-Methode zur Ideenentwicklung**

Die Nutzung von Lead Usern zur  
Ideenentwicklung, Ideenbewertung  
und Konzeptgestaltung

▪ Seite 25

# Editorial

Liebe Leserinnen und Leser des BF/M-Spiegels,

mit dieser ersten Ausgabe unserer Mitgliederzeitschrift in 2018 liegen Ihnen wieder die neuesten Nachrichten aus dem Netzwerk des BF/M-Bayreuth vor. Blicken Sie in dieser Ausgabe ab Seite 4 zurück auf unsere Mitgliederversammlung und die Vortragsveranstaltung, welche das aktuelle Thema der Gründerszene in Bayreuth und die damit verbundenen Aktivitäten zum Co-Working aufgriff.

Wie gewohnt bekommen Sie ab Seite 13 einen Einblick in unsere aktuellen Projekte am Institut. Lernen Sie die Projekte im Detail und die Relevanz für Ihr Unternehmen kennen. Gern laden wir Sie dazu ein, mit uns über aktuelle Herausforderungen in Ihrem individuellen Unternehmensalltag zu sprechen. Wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Herausforderungen bereiten wir Ihnen auf und finden gemeinsam passende Förderungen sowie Lösungsmöglichkeiten. Sprechen Sie uns an ([alexander.saenn@bfm-bayreuth.de](mailto:alexander.saenn@bfm-bayreuth.de), +49 921 530397-13)!

Der kontinuierliche Ausbau unseres Netzwerks liegt uns besonders am Herzen (ab Seite 18) und wir sind umso mehr erfreut, dass unsere Wirkung auch über die Grenzen Bayreuths hinausgeht. Mit den neuen Mitgliedsunternehmen, den positiven Nachrichten bestehender Mitglieder und den erweiterten Kooperationen mit den Neuen Materialien Bayreuth sowie dem Innovations-Zentrum Region Kronach erweitern wir unsere Themen- und Veranstaltungsangebote für Sie und bringen die Region Oberfranken wieder ein Stück näher zusammen.

Ab Seite 23 erwartet Sie Aktuelles aus der Wissenschaft und Praxis. Hier dürfen wir Sie auf das aktuelle Thema „Corporate Social Responsibility“ hinweisen, welches gegenwärtig in Unternehmen diskutiert wird. Lesen Sie hierzu das aktuelle Stichwort von unserem neuen Vorstandsmitglied Prof. Dr. Sommer, Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Bayreuth. Auch blicken wir hier auf die methodische Umsetzung des Lead User-Ansatzes im Innovationsmanagement und schauen gemeinsam auf die 10 To-dos für Unternehmer, zusammen mit Herrn Helfrecht, zurück.

Ebenso im Bereich der Personalien zeigen sich am BF/M-Bayreuth Änderungen: Unsere langjährigen Kollegen, Frau Heinz und Herr Wolz, müssen wir leider verabschieden. Neu im Team sind Frau Pflügner und Frau Becker. Beide stehen Ihnen ab sofort zur Verfügung. Lesen Sie mehr zu den einzelnen beruflichen Werdegängen ab Seite 33.

Ihr Team des BF/M-Bayreuth

# Inhaltsverzeichnis

## 04 - 12 **Veranstaltungen**

- 04 BF/M-Mitgliederversammlung mit Vortragsveranstaltung
- 05 7. CIO Round Table: Erfolgreiches Treffen der oberfränkischen IT-Leiter
- 06 LfA-geförderte Finanzierungsmöglichkeiten für den bayerischen Mittelstand
- 07 Lessons Learned: Erweiterter Erfahrungsaustausch zur DSGVO
- 08 Global Game Jam 2018
- 09 Vortrag: „Budgetierung im Mittelstand“
- 10 Unternehmer-Dialog bei der W. MARKGRAF GmbH & Co KG
- 10 Work new. now. Fachkräftekonferenz der IHK für Oberfranken Bayreuth
- 11 Veranstaltungen im Rahmen des Digitalen Gründerzentrums
- 12 Bayreuther Ökonomiekongress feiert 10-jähriges Jubiläum

## 13 - 17 **Projekte**

- 13 TeBeVAT 2.0: Transnationales Treffen in Brüssel
- 14 Projekt „PräDiTec“ startet in die nächste Projektphase
- 15 Bayerisches Enterprise Risk Management Netzwerk - BayRisk
- 16 BeWaB - Bedürfnisgerechte & nachhaltige betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter
- 17 5-Euro-Business Wettbewerb im Sommersemester 2018

## 18 - 22 **Mitglieder & Kooperationen**

- 18 Enabling Your Digital Business - SEVEN PRINCIPLES AG
- 19 Die Pioniere der Bayreuther Digitalisierung - TMT GmbH & Co. KG
- 20 Jaguar Land Rover zeichnet RAPA aus
- 21 Das LAMILUX-Zukunftsradar
- 22 Kooperation mit der Neue Materialien Bayreuth GmbH und dem Innovations-Zentrum Region Kronach e. V.

## 23 - 32 **Wissenschaft & Praxis**

- 23 Das aktuelle Stichwort: Corporate Social Responsibility
- 25 Die Lead User-Methode zur Ideenentwicklung
- 26 Ausgewählte Lehrveranstaltungen in der Universität Bayreuth zur offenen Teilnahme
- 27 Pioneers in Sales – die neue Weiterbildung im Sales Management
- 28 Die 10 To-dos für Chefs und Führungskräfte
- 31 Ausgewählte Neuerscheinungen
- 32 Ausgewählte Abschlussarbeiten

## 33 - 35 **Personalia**

- 33 Prof. Dr. Friedrich Sommer - Neues Vorstandsmitglied im BF/M-Bayreuth
- 34 Katharina Pflügner, M. Sc. - Neue wissenschaftliche Mitarbeiterin für das Projekt PräDiTec
- 34 Abschied von Ramona Heinz
- 35 Julia Becker, M. Sc. - Neue wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt BeWaB
- 35 Abschied von Manuel Wolz

## BF/M-Mitgliederversammlung mit Vortragsveranstaltung

**Am 7. Dezember 2017 begrüßte das BF/M-Bayreuth seine Mitglieder zur 38. Mitgliederversammlung an der Universität Bayreuth.**

Geleitet wurde die Versammlung vom Vorstandspräsidenten Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann. Die Jahresrechnung 2016, die Entlastung des Vorstandes sowie die Änderung der BF/M-Satzung zur Erweiterung des Vorstandes wurden einstimmig und ohne Enthaltungen von den Mitgliedern angenommen. Neben der Rückblende auf das Jahr 2016 wurde ein Statusbericht zu den aktuellen Themen und Projekten am BF/M-Bayreuth gegeben.



*Der Präsident Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann eröffnete die 38. Mitgliederversammlung des BF/M-Bayreuth*

Besonders erfreulich konnte über die Ausweitung des BF/M-Netzwerkes auf nunmehr 109 Mitgliedsunternehmen berichtet werden. Diese wurden in der unmittelbar vorher abgehaltenen Kuratoriumssitzung bestätigt. Im Anschluss wurden die Gäste zu einem kurzen Stehempfang eingeladen und der öffentliche Teil des Abends mit der Festvortragsveranstaltung „Kreative Köpfe zusammenbringen: Co-Working – Start-ups – Open Innovation“ eröffnet.

Vor mehr als 50 Gästen referierte Herrmann Hohenberger, Geschäftsführer des digitalen Gründerzentrums „Einstein1“ in Hof, über den Beitrag eines regionalen Gründerzentrums zur Entwicklung von Start-ups. Das Start-Up „Burning Bonsai UG“ berichtete über ihre Eindrücke und Erfahrungen während der Gründungsphase. Burning Bonsai ist eines der Start-ups, welche der oberfränkischen Hauptstadt bereits in der Gründungsphase den Rücken kehren mussten, jedoch im Anschluss wieder nach Bayreuth geholt werden konnte. Sie gaben Handlungsempfehlungen für den Standort Bayreuth und zur Stärkung der Gründerkultur.



*Die Gäste ließen den Abend bei ansprechendem Essen und Trinken gemütlich ausklingen*

Den Abschluss der Vortragsveranstaltung gestaltete Dr. Andreas Reuschl von PricewaterhouseCoopers mit der Vorstellung eines praxisnahen Rahmenmodells zur Verstärkung neuer Technologien in etablierten Unternehmen. Zum Schluss waren sich die Referenten und das Publikum einig, dass die Stärkung der Innovations- und Gründerkultur in Bayreuth durch ein Fundament – eine zentrale Anlaufstelle – gefestigt werden muss.

Dr. Alexander Sänn bedankte sich bei allen Referenten für die interessanten Vorträge und lud traditionell alle Anwesenden zu einem Get-together ein, bei dem sich Mitglieder und Institutsmitarbeiter zu neuen Projektideen sowie den Themen Co-Working, Unternehmensnachfolge und Gründungen intensiv austauschen konnten.

Alle Anwesenden ließen den Abend gemeinsam im Netzwerk bei ansprechendem Essen und Getränken gemütlich ausklingen.

---

### Autorin:

Saskia Lutz, BF/M-Bayreuth

## 7. CIO Round Table: Erfolgreiches Treffen der oberfränkischen IT-Leiter in Altenkunstadt

**Am 23. Januar 2018 fand der 7. CIO Round Table unter dem Motto „Digitale Geschäftsmodelltransformation“ bei der BAUR-Gruppe in Altenkunstadt statt.**

Die Veranstaltung wird regelmäßig von der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT, gemeinsam mit dem Institut für Informationssysteme der Hochschule Hof (iisys), dem Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft (BF/M) und der Firma LAMILUX, organisiert.

Das Ziel des CIO Round Table ist ein regelmäßiger Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu aktuellen Themen im Bereich der Informationstechnologie. Auch bei der siebten Veranstaltung konnten wieder viele hochrangige IT-Führungskräfte aus der Praxis sowie IT-Experten aus der Wissenschaft in den Räumlichkeiten der BAUR-Gruppe in Altenkunstadt begrüßt werden.

Moderiert wurde der Abend durch Prof. Dr. Nils Urbach von der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT, welcher die Veranstaltungsreihe regelmäßig organisiert. Der Gastgeber und Bereichsleiter Informationsmanagement / Bau und Technik des BAUR Versands GmbH & Co KG, Herr Erhard Ströhl, stellte zunächst die BAUR-Gruppe vor und referierte anschließend über den Wissenschaftscampus „E-Commerce“, welcher sich gerade im Aufbau befindet.

**„Wir wollen nicht nur ein Campus sein, der forscht. Wir wollen eine Plattform sein, auf der Interaktion stattfindet.“**

Anschließend referierte Dr. Christoph Buck vom Fraunhofer FIT im Rahmen seines Impulsvortrags über das Thema „Geschäftsmodelle in Zeiten der digitalen Transformation“, wobei er unter anderem darüber sprach, wie die Digitalisierung eines Geschäftsmodells auch inkrementell angegangen werden kann.

Zuletzt hielt Herr Thomas Schott, geschäftsführender Gesellschafter der Schott & Geiger Consulting GmbH, einen spannenden Vortrag zur Rolle des CIO im Rahmen der Digitalen Transformation.

**„Die IT ist gefordert, adäquate Antworten zu liefern und proaktiv zu agieren.“**

An die Vorträge schlossen sich angeregte Diskussionen an, welche wertvolle Erkenntnisse für alle Beteiligten lieferten. Unter anderem wurde über die Rolle des Menschen im Unternehmen sowie die voranschreitende Öffnung der Märkte gesprochen.



*Die Organisatoren und Referenten Dr. Christoph Buck, Thomas Schott, Erhard Ströhl und Prof. Dr. Nils Urbach (von links)*

Um den Abend ausklingen zu lassen, folgte nach den Vorträgen ein gemütliches „Get-together“. In entspannter Atmosphäre bot sich den Teilnehmern eine gute Gelegenheit, um Kontakte zu knüpfen sowie sich über aktuelle Fragestellungen im IT-Kontext auszutauschen. Der Blockchain-Demonstrator der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT löste dabei spannende Diskussionen zur Weiterentwicklung und zu möglichen Anwendungsszenarien der Blockchain-Technologie aus.

Nach dem gelungenen siebten Durchlauf des CIO Round Table freut sich das Organisationsteam bereits auf die nächste Veranstaltung, welche im Sommer/Herbst 2018 stattfinden wird.

---

#### **Autor:**

Paul Schott  
Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT

---

#### **Ansprechpartner:**

Dr. Alexander Sänn, BF/M-Bayreuth

# „LfA-geförderte Finanzierungsmöglichkeiten für den bayerischen Mittelstand“ – Ein Vortrag im Rahmen des Arbeitskreises Unternehmensfinanzierung und Controlling

**Am 24. Januar 2018 fand ein informativer Vortrag zum Thema „LfA-geförderte Finanzierungsmöglichkeiten für den bayerischen Mittelstand“ an der Universität Bayreuth statt.**

BF/M-Vorstand und Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Bayreuth, Prof. Dr. Friedrich Sommer, begrüßte Herrn Ralf Heisig, Kreditspezialist und Teamleiter bei der LfA Förderbank Bayern, herzlich.

Nach einem Überblick über die Geschichte der LfA und dem Organigramm der Kreditabteilungen stellte Ralf Heisig die verschiedenen Förderinstrumente der Förderbank vor. Der Fokus des Vortrags lag dabei auf Fördermöglichkeiten zur Wachstums- und Innovationsfinanzierung sowie zur Existenzgründung, inklusive Unternehmensübernahme. Hauptzielgruppe der LfA Förderbank sind kleine und mittlere Unternehmen, hinzukommen Spezialprogramme für große Unternehmen mit einem Konzernumsatz von über 500 Mio. Euro pro Jahr.

Laut Ralf Heisig zeigt sich die LfA bei Finanzierungsanfragen aktuell deutlich flexibler als noch vor einiger Zeit. So seien Vollfinanzierungen möglich, einige Detailanforderungen seien zuletzt weggefallen und Tilgungszuschüsse würden eingeführt. Anhand von Zahlenbeispielen stellte der Redner verschiedene Praxisfälle, beispielsweise zur Sanierung von Gewerbeimmobilien, zur Finanzierung von Unternehmens-

nachfolgen und zur Innovationsfinanzierung vor. Außerdem ging er auf die Möglichkeiten der LfA zur Auslandsfinanzierung ein. Dabei betonte er immer auch das Zusammenspiel zwischen Hausbank, KfW und der LfA.

Während und im Anschluss des Vortrags ergaben sich einige interessante Fragen und Anmerkungen der Zuhörer und mögliche weitere Finanzierungsbeispiele wurden diskutiert.

Das BF/M-Bayreuth bedankt sich herzlich bei allen Teilnehmern für das Interesse am Vortrag und bei Herrn Heisig für die informativen Einblicke.

---

**Autor:**

Julian Kettl, BF/M-Bayreuth



*Prof. Sommer begrüßt die Gäste und den Referenten Ralf Heisig*

## Lessons Learned: Erweiterter Erfahrungsaustausch zur DSGVO

**Großes Interesse am Thema Datenschutz zeigte sich am 8. Februar 2018 bei dem Vortrag zum Thema „Lessons Learned: Erweiterter Erfahrungsaustausch zur DSGVO“ mit Herrn Jörg Jaenichen von der Seven Principles AG, da diese am 25. Mai 2018 in Kraft tritt. Unser neues BF/M-Mitglied aus München stellte in kurzen Zügen die grundlegende Bedeutung dieser Verordnung dar.**

Anhand der lebhaften Darstellung zahlreicher Beispiele aus der Praxis wurde das doch theoretische Thema den Teilnehmer/-innen nähergebracht. Neben dem Überblick über diverse Anforderungen an den Datenschutz wurden technische und organisatorische Maßnahmen im Zusammenspiel mit der ISO27001 im Detail durch Herrn Jaenichen dargestellt.

Im Anschluss an den informativen Vortrag stieß Herr Claus Hansmann, Leitung Vertrags- und Versicherungsmanagement, von der IREKS GmbH aus Kulmbach zur Diskussion hinzu. Herr Hansmann gewährte den Teilnehmer/-innen einen Einblick in die Handhabung des Datenschutzes bei der IREKS GmbH. Ziel des Workshops war es, insbesondere den Datenschutzbeauftragten der Unternehmen die Unsicherheit zu nehmen und wertvolle Tipps für die Umsetzung im eigenen Unternehmen zu geben. Enorme Verunsicherung regte sich bei dem Aspekt der drohenden Überprüfung durch die Datenschutzbehörden. Doch diese konnte durch die Exper-

ten entschärft werden, da der Fokus zunächst wohl auf den größeren Konzernen mit umfangreichen Datenbedarf liegen würde. Dennoch sei eine gute Vorbereitung unerlässlich.

In einer lebhaften Diskussion zwischen Herrn Hansmann, Herrn Jaenichen sowie den Teilnehmer/-innen der Veranstaltung wurden weitere Problemstellungen aus den Unternehmen erörtert und gemeinsam nach Lösungen gesucht.

Das BF/M-Bayreuth bedankt sich herzlich bei Herrn Jörg Jaenichen und Herrn Claus Hansmann für die spannenden Einblicke sowie bei allen Teilnehmer/-innen für das Interesse und der anregenden Diskussion.

Bei weiteren Fragen zu dem Thema Datenschutz stehen wir Ihnen gerne vermittelnd zur Verfügung.

---

### Autorin:

Saskia Lutz, BF/M-Bayreuth



Die Referenten Claus Hansmann (links) und Jörg Jaenichen diskutieren angeregt mit den Teilnehmer/-innen

## Global Game Jam 2018

Jährlich an einem Wochenende im Januar findet der Global Game Jam zeitgleich an tausenden Orten auf der ganzen Welt statt - so auch an der Universität Bayreuth unter der Leitung der Fachgruppe Medienwissenschaft und des Game Innovation Lab. Beim Global Game Jam entstehen innerhalb von einem Wochenende Spiele zu einem bestimmten Thema. Mitmachen kann jeder. Vorkenntnisse sind nicht nötig. So auch dieses Jahr. Mit 149 Teilnehmenden war die Universität Bayreuth in diesem Jahr die zweitgrößte Jam Site in Deutschland. Gefördert wurde das Event durch das Digitale Gründerzentrum am BF/M-Bayreuth.

Alle Interessierten kamen am Freitagabend, den 26.01.2018, zur Begrüßung und Themenbekanntgabe zusammen. Danach bildeten sich schnell Gruppen, die nun versuchten, rasch Spielideen zu entwickeln. Bis zum Sonntagabend, den 28.01.2018, wurde dann fleißig alles produziert, was für ein Spiel benötigt wird: Einige zeichneten, andere programmierten, wieder andere nahmen Musik auf oder schrieben Texte. Wenig geschlafen hat vermutlich auch die Crew des studentischen Gamingmagazins Level UB, die in diesem Jahr live vom Global Game Jam Bayreuth streamte. In Bayreuth entstanden in diesem Jahr 26 Spiele. Wer sie anspielen möchte, kann alle Spiele auf der Website des Global Game Jam herunterladen.

Aber Achtung, es handelt sich um Game Jam-Versionen, d. h. sie repräsentieren den Stand der Projekte nach 48 Stunden Entwicklungszeit und können daher noch zahlreiche Bugs enthalten. Außerdem erfordern einige Spiele spezielle Hardware: Beispielsweise implementierte ein Team eine Steuerung mittels Eye-Tracking. Ein anderes Team hat ein kooperatives VR-Spiel für die Oculus Rift entwickelt, in dem Begriffe erraten werden müssen. Die außergewöhnlichste Hardware, mit der sich dieses Jahr ein Team auseinandersetzte, ist jedoch ein Oszilloskop. Für dieses entstand ein Pong-Clon.

Game Jams sind eine ideale Möglichkeit, solche skurrilen Ideen zu erproben, denn es geht darum gemeinsam an einem Projekt zu arbeiten und nicht darum, ein fertiges Spiel zu erstellen. Game Jams sind außerdem keine Wettbewerbe, obwohl es Tradition des Global Game Jams ist, dass zum Abschluss alle Gruppen ihre Projekte präsentieren und besonders gelungene Spiele würdigen. Dazu wählen alle lokalen Teilnehmenden in verschiedenen Kategorien ihre Favoriten. Auf Grund der großen Anzahl an Projekte hat in diesem Jahr der Imaginärraum Bayreuth für diesen Zweck extra eine Online-Umfrage erstellt, die problemlos am Smartphone ausgefüllt werden konnte.

Die Gruppe The Great Offering wagte sich zum Beispiel an eine Mischung aus 2D- und 3D-Grafiken und kreierte damit einen ganz eigenen Stil, der sowohl für 2D- als auch 3D-Art ausgezeichnet wurde. Das Team Retro Glitch produzierte ein Mash-up aus Arcade-Klassikern und Ms. Ion überzeugte mit reduzierter Spielmechanik, durchdachtem Level Design, stimmiger 2D-Art sowie der selbstproduzierten Musik und einer herzerreißenden Liebesgeschichte. Die wohl beste Annäherung an das diesjährige Thema "Transmission" durch Spielmechaniken gelang dem Team Transmission Camelcase, in deren Spiel es um das Empfangen und Entschlüsseln von Signalen geht.

Die Übertragung von unterschiedlichsten Dingen, wie Liebesbriefen, Funknachrichten, Musik, Krankheiten oder Roboter-Avataren, griffen viele Gruppen in ihren Projekten auf. Dennoch entschieden sie sich für unterschiedlichste Genres, Kunststile und Spielmechaniken, sodass jedes Projekt auf seine Weise heraussticht.

---

### Autoren:

Cyrus Mobasheri, Universität Bayreuth  
Dr. Alexander Sänn, BF/M-Bayreuth



Cyrus Mobasheri vom Game Innovation Lab Bayreuth eröffnet das Event

# Vortrag im Rahmen des Arbeitskreises Unternehmensfinanzierung und Controlling - „Budgetierung im Mittelstand“

**Die operative Planung in mittelständischen Unternehmen stand im Fokus des Vortrags von Herrn Prof. Dr. Friedrich Sommer, Vorstand des BF/M-Bayreuth, im Rahmen des Arbeitskreises Unternehmensfinanzierung und Controlling.**

Als Einstieg hinterfragte er zunächst den Nutzen der Budgetierung kritisch. So sehen einige Wirtschaftsvertreter Budgetierung als notwendiges Übel, welches dem Controlling viel Arbeitszeit kostet. Gleichzeitig gaben die Teilnehmer/-innen einer Benchmarking-Studie an, dass die Erstellung von Budgets unverzichtbar für Unternehmen sei, der Prozess jedoch stark verschlankt werden müsse.

Prof. Dr. Sommer ging dann weiter auf die vier Hauptfunktionen der Budgetierung, Koordination, Prognose, Motivation und Kontrolle ein, bevor er die typische Organisation der Budgetierung in Unternehmen sowie mögliche Alternativen dazu vorstellte. Daraufhin erläuterte er potenzielle Anreizfunktionen zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation durch die Kopplung der Vergütung an ein Budget.

Ein weiterer wichtiger Punkt von Budgets sei zudem die Informationsqualität und –aktualität. In diesem Zusammenhang ging Prof. Dr. Sommer auf alternative Ansätze zur Budgetierung, wie etwa Szenarioanalysen, Risikoanalysen und Forecasts ein. Prof. Dr. Sommer empfiehlt dabei eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Budgetierungsprozess unter Beachtung der Komplexität und Dynamik des unterneh-

merischen Umfelds. Als zukünftige Herausforderungen sieht er zudem treiberbasierte und risikoadjustierte Planungen und den Einsatz von Simulationen zur Erkennung von Risiken.

Im gesamten Vortrag gab der Redner immer wieder Einblicke in eigene Studienergebnisse und Erfahrungen durch die Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen. Zum Ende des Vortrags ergaben sich noch einige interessante Fragen aus dem Publikum und der Wunsch nach einer Vertiefung der Möglichkeiten treiberbasierter und risikoadjustierter Planung wurde erkennbar.

Das BF/M-Bayreuth bedankt sich herzlich bei allen Teilnehmern/-innen für das Interesse am Vortrag und bei Herrn Prof. Dr. Sommer für die spannenden Einblicke.

**Autor:**

Julian Kettl, BF/M-Bayreuth



Die interessierten Zuhörer des Arbeitskreises in der Universität Bayreuth

## Unternehmer-Dialog bei der W. MARKGRAF GmbH & Co KG



**Hiermit möchten wir Sie auf den ersten Unternehmer-Dialog im Jahr 2018 aufmerksam machen. Dieser findet am 18. April 2018 um 18:00 Uhr bei der W. MARKGRAF GmbH & Co KG Bauunternehmung (Dieselstraße 9, 95448 Bayreuth) statt.**

Wir sind dieses Mal zu Gast bei der W. MARKGRAF GmbH & Co KG in Bayreuth. Dieses äußerst erfolgreiche mittelständische Familienunternehmen mit aktuell ca. 950 Beschäftigten hat Bauaktivitäten und Standorte in ganz Europa.

Durch den zu frühen Tod des kinderlosen Gesellschafter-Geschäftsführers Rainer W. Markgraf wurden die Geschäftsanteile der Familie Markgraf in eine Stiftung überführt. Die Transformation des Familienunternehmens in ein stiftungsgerechtes Unternehmen ist mittlerweile abgeschlossen.

Wir werden Struktur und Geschäftsmodell der Fa. Markgraf kennenlernen und auch hören, welche Erfahrungen Manage-

ment und Mitarbeiter im Zuge der Transformation gemacht haben. Wir laden Sie sehr herzlich ein, an diesem spannenden Unternehmer-Dialog teilzunehmen.

Für das leibliche Wohl und reichlich Gelegenheit zum Netzwerken ist gesorgt. Aus organisatorischen Gründen wird um Anmeldung unter [anmeldung@fofam.de](mailto:anmeldung@fofam.de) gebeten.

Der Unternehmer-Dialog ist eine Veranstaltungsreihe der Forschungsstelle für Familienunternehmen der Universität Bayreuth (FoFamU) in Kooperation mit dem BF/M-Bayreuth.

Wir würden uns freuen, Sie beim Unternehmer-Dialog begrüßen zu dürfen.

---

Felix Mönius, FoFamU

## Work new. now. Fachkräftekonferenz der IHK für Oberfranken Bayreuth



**work new. now.** Mit einer exklusiven Fachkräftekonferenz am 15. Juni an der Universität Bayreuth geht die IHK für Oberfranken Bayreuth neue Wege beim Thema „Gewinnung von Auszubildenden, Fach- und Führungskräften“. Tauchen Sie ein in neue Denkansätze der Fachkräftesicherung und nehmen Sie neue Impulse für Ihre Personalarbeit mit. Top-Referenten aus Praxis und Forschung mit einer unkonventionellen Herangehensweise sorgen für den notwendigen Input.

Aktuelle Umfragen zeigen klar, dass der Fachkräftemangel bei oberfränkischen Unternehmen längst der größte Engpassfaktor ist. Bei **work new. now.** gibt es deshalb nicht nur Impulse aus Praxis und Wissenschaft, sondern auch genügend Raum für einen konstruktiven Ideenaustausch und die Entwicklung gemeinsamer Maßnahmen. Deshalb ist die Teilnehmerzahl auch begrenzt.

Ziel ist es, den Teilnehmern Ideen und Ansätze mitzugeben, wie sie geeignete Auszubildende, Fachkräfte und Führungskräfte für ihr Unternehmen gewinnen.

---

**Termin:** 15.06.2018

**Ort:** Universität Bayreuth

---

### Nähere Informationen über

Frau Julia Fick  
[j.fick@bayreuth.ihk.de](mailto:j.fick@bayreuth.ihk.de)

# Veranstaltungen im Rahmen des Digitalen Gründerzentrums

NETZWERK  
Digitales Gründerzentrum

Hiermit möchten wir unsere Mitglieder und Gäste ganz herzlich zur BF/M-Veranstaltung im Rahmen des Digitalen Gründerzentrums einladen:

**Titel:** Unternehmenskultur 4.0 – Wie verändert die Digitalisierung unseren Arbeitsalltag?

**Termin:** 12. April 2018, ab 15 Uhr

**Ort:** LAMILUX Heinrich Strunz Holding GmbH & Co. KG, Rehau



Weiterhin möchten wir Sie gerne auf eine weitere Veranstaltung im Rahmen des Digitalen Gründerzentrums aufmerksam machen:

**Titel:** Social Intranet: Kommunikation fördern – Wissen teilen

**Termin:** 3. Mai 2018

**Ort:** Living Logic AG, Bayreuth



Folgende Punkte stehen auf der Tagesordnung:

1. Optional: Betriebsbesichtigung
2. Begrüßung und Vorstellungsrunde
3. Rene Puschert, Leiter Taskforce Digitalisierung, LAMILUX Heinrich Strunz Holding GmbH & Co. KG  
**LAMILUX – der Weg von einzelnen IT-Projekten hin zu einer unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie**
4. Oliver Fuhrmann, Lead Consult, Trevisto AG  
**Smarte Organisation – Entwicklung von datengetriebenen und analytischen Strategien und Prozessen in Unternehmen**
5. Diskussion und freier Austausch

Wenn Interesse an einer Teilnahme besteht, bitten wir um Anmeldung per E-Mail an [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de). Eine Einladung mit näheren Einzelheiten geht Ihnen selbstverständlich noch zu.

Die Teilnahme ist **kostenfrei**. Für evtl. Rückfragen steht Ihnen Frau Saskia Lutz gerne telefonisch unter +49 921 530397-22 zur Verfügung.

Wenn Interesse an einer Teilnahme besteht, bitten wir um Anmeldung per E-Mail an [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de).

**Autorin und Ansprechpartnerin:**

Saskia Lutz, BF/M-Bayreuth

Gründerland.  
Bayern



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie

# Bayreuther Ökonomiekongress feiert in diesem Jahr 10-jähriges Jubiläum!

**Der 10. Bayreuther Ökonomiekongress am 17. und 18. Mai 2018 steht unter dem Motto „Von den Besten lernen – Strategien für die Generation von morgen“.**



Das Organisationsteam des 10. Bayreuther Ökonomiekongresses arbeitet bereits mit großem Einsatz daran, die aus den vorangegangenen Kongressen resultierenden, hohen Erwartungen zu erfüllen. Auch im zehnten Jahr soll ein Ensemble nationaler, als auch internationaler Spitzenreferenten für den Kongress am 17. und 18. Mai 2018 gewonnen werden. Das Team rund um die Kongressleiterin Frau Carmen Schreyer setzt alles daran, die mit 1400 Teilnehmern größte Wirtschaftskonferenz universitären Ursprungs auch 2018 wieder zum „Davos in Bayreuth“ (manager magazin) zu machen. Seien Sie dabei!

## Strategisches Management und Unternehmertum

Eindrucksvoll etablierte sich der Bayreuther Ökonomiekongress als führende Dialogplattform in Deutschland, wo Grundsatzfragen des Managements, des unternehmerischen Umfelds und der Schnittstellen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft diskutiert werden. Die Medienresonanz zur Durchführung des 9. Kongresses war überwältigend und auch die Resümeees der Referenten und Teilnehmer der letzten Jahre zeigen, dass der Bayreuther Ökonomiekongress den richtigen Weg eingeschlagen hat.

Der Kongress wird wieder rund um den Audimax der Universität Bayreuth stattfinden und kann den Organisatoren zufolge jetzt schon mit einer Reihe prominenter Zusagen aufwarten. Erste Namen sind bereits bekannt. Hierzu gehören:

- Raimund Becker, Vorstandsmitglied, Bundesagentur für Arbeit
- Heinrich Deichmann, Vorsitzender des Verwaltungsrates, Deichmann SE
- Philipp Depiereux, Gründer und Geschäftsführer, etventure GmbH
- Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio, ehem. Bundesverfassungsrichter
- Axel Gloger, Buchautor „Betriebswirtschaftslehre“
- Prof. Dr.-Ing. Achim Kampker, CEO, StreetScooter
- Ralf Kleber, Country Manager Deutschland, amazon
- Dr. Daniela Gerd tom Markotten, Geschäftsführerin, moovel Group GmbH
- Dr. Philip Plickert, Redakteur, FAZ
- Dr. Stefan Groß-Selbeck, Managing Direktor, BCG Digital Ventures
- Michael Vögele, Chief Information Officer, adidas Group

## Effektives Networking auf höchstem Niveau

Besonderes Augenmerk der Organisatoren wird auch 2018 auf den Praxisbezug des Kongresses gelegt. Es wird für die Teilnehmer eine Vielzahl von Möglichkeiten zum intensiven Austausch mit den namhaften Referenten und Gästen bestehen.

Netzwerk- und Kontaktmöglichkeiten bieten sich durch das gewohnt attraktive Rahmen- und Begleitprogramm. Zusätzlich zum Kongress sind alle Teilnehmer dazu eingeladen, sich auf der Recruiting- und Sponsorenmesse bei den zahlreichen ausstellenden Unternehmen zu informieren. Zudem wird die Möglichkeit bestehen, sich beim Mittagessen im attraktiv geschmückten Kongresspalazzo oder beim Wandeln über das Kongressgelände mit den anderen Teilnehmern des Kongresses auszutauschen oder einfach die Pausen im Biergarten am See des Audimax zu genießen. Wir freuen uns auf Sie!

Für weitergehende Informationen und vieles mehr, besuchen Sie bitte unsere Internetseite: [www.oekonomiekongress.de](http://www.oekonomiekongress.de). Dort können sich Mitglieder des BF/M mit Vorzugskonditionen (der Gutscheincode BFM171818 ermöglicht € 50 Ermäßigung auf die Kongressgebühr für Normalzahler) anmelden.

Allen Interessenten und Mitgliedern des BF/M wünschen wir eine gute Zeit und freuen uns auf ein mögliches Wiedersehen im Rahmen des 10. Bayreuther Ökonomiekongresses im Mai 2018.

---

### Ansprechpartnerin:

Carmen Schreyer, Mitglied der Kongressleitung

# TeBeVAT 2.0: Transnationales Treffen in Brüssel und Erweiterung der Fachgebiete

**Das Projekt „TeBeVAT 2.0 - Validation of informal learning with the profession of event-technic“ ist in der finalen Phase und Themen für Folgeprojekte werden erarbeitet.**

Nach der erfolgreichen Finalisierung des Pilotprojekts TeBeVAT 1.0 befindet sich nun auch TeBeVAT 2.0 auf der Zielgeraden. Beim transnationalen Treffen der europäischen Projektpartner in Brüssel wurden die letzten Arbeitspakete geschnürt und das weitere Vorgehen abgestimmt. Die bisherigen Projektergebnisse umfassen neben dem zentralen Erhebungstool, der Kompetenzmatrix für Veranstaltungstechniker, auch einen kompletten Prozess für informelles Lernen zur Feststellung und Beurteilung von Kompetenzen.

Dieser Prozess soll nun auch auf andere Fachgebiete erweitert werden. Themenbereiche wie IT-Sicherheit oder Drohnenflug stehen zur Diskussion. Wenn auch Ihr Unternehmen Interesse an der verbesserten Fachkräftegewinnung durch kompetenzbasierte Beurteilungen hat oder eigene Fachbereiche bearbeiten möchte, dann melden Sie sich umgehend bei unserem TeBeVAT-Ansprechpartner, Herrn Jörgen Eimecke.

Die Ergebnisse von TeBeVAT 2.0 werden nun auf der kommenden Messe „Prolight + Sound“ im April in Frankfurt einem breiten Fachpublikum und Bildungsanbietern vorgestellt. Im Rahmen einer Präsentation wird der Prozess der Kompetenz-



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



ermittlung und des TeBeVAT-Mentorings beispielhaft dargestellt und validiert. Wenn Sie Interesse an dieser Veranstaltung haben, steht Ihnen Herr Eimecke ebenfalls gerne für weitere Informationen zur Verfügung.

Aktuelle Entwicklungen können auf der Homepage des Projektes: [www.tebevat.eu](http://www.tebevat.eu) nachgelesen werden.

#### **Autor und Ansprechpartner:**

Jörgen Eimecke, BF/M-Bayreuth

E-Mail: [joergen.eimecke@bfm-bayreuth.de](mailto:joergen.eimecke@bfm-bayreuth.de)



Transnationales Treffen der Projektpartner TeBeVAT 2.0 in Brüssel

# Projekt „Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien (PräDiTec)“ startet in die nächste Projektphase



**Ab April werden durch das BF/M-Bayreuth Experteninterviews und Fokusgruppen durchgeführt, um veränderte Belastungen aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung zu untersuchen und darauf aufbauend Präventionsmaßnahmen abzuleiten.**

Durch die fortschreitende Digitalisierung von Arbeitsplätzen ergeben sich neue und veränderte Belastungen sowie Beanspruchungen für Arbeitnehmer. Diese resultieren beispielsweise durch häufige Unterbrechungen von Arbeitstätigkeiten durch Nachrichten oder E-Mails, durch die Erwartung der ständigen Erreichbarkeit oder durch neue digitale Formen der Zusammenarbeit. Diesen veränderten Arbeitsbedingungen zu begegnen und Fehlbeanspruchungen vorzubeugen, stellt eine Herausforderung für Arbeitgeber dar.

An diesem Punkt setzt das Projekt PräDiTec an, bei dem Partner aus Wissenschaft und Wirtschaft zusammenarbeiten um spezifische Präventionsmaßnahmen sowie Richtlinien zu den veränderten Belastungen und Beanspruchungen durch Digitalisierung zu erarbeiten und zu implementieren. Der Fokus liegt dabei auf kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs). Digital-bedingter Stress stellt eine mögliche psychische Gefährdungsquelle dar, die im Rahmen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung zu erfassen ist und korrektive wie präventive Maßnahmen erforderlich macht. Durch die Ergebnisse des Forschungsprojekts soll psychische Fehlbelastung durch digitale Technologien vermieden sowie Beschäftigte und Arbeitgeber dabei unterstützt werden, mit der Digitalisierung bestmöglich umzugehen.

Am BF/M-Bayreuth wird u. a. die „Analyse veränderter Belastungs- u. Beanspruchungsprofile aus KMU-Perspektive“ umgesetzt. Im Rahmen dieses Arbeitspakets wird ein Werkzeug zur Erfassung von Fehlbeanspruchung durch Digitalisierung am Arbeitsplatz konzipiert und evaluiert. Hierzu werden ab Mitte April Interviews mit Experten aus Wissenschaft und Praxis sowie Gruppeninterviews mit Arbeitnehmern/-innen verschiedener Berufsgruppen, Hierarchiestufen, Bildungsniveaus sowie mit und ohne Migrationshintergrund durchgeführt.

Sie möchten gern mitwirken? Mitgliedsunternehmen, die daran interessiert sind, sich näher mit digital-bedingten Veränderungen am Arbeitsplatz zu beschäftigen und vorzeitige Einblicke in die Untersuchungsergebnisse zu bekommen, laden wir herzlich ein, sich an den Expertenbefragungen oder Fokusgruppen zu beteiligen.

In einem nächsten Schritt fließen die gewonnenen Ergebnisse aus der qualitativen Phase in die Ausarbeitung einer repräsentativen quantitativen Studie ein, um die Praxistauglichkeit des Instruments für KMUs sicherzustellen.



Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter [www.gesund-digital-arbeiten.de](http://www.gesund-digital-arbeiten.de) oder können beim BF/M-Bayreuth erfragt werden.

#### **Autoren und Ansprechpartner:**

Katharina Pflügner, BF/M-Bayreuth  
Jörgen Eimecke, BF/M-Bayreuth  
E-Mail: [praeditec@bfm-bayreuth.de](mailto:praeditec@bfm-bayreuth.de)

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

# Bayerisches Enterprise Risk Management Netzwerk - BayRisk



**Im Rahmen des Projekts „Bayerisches Enterprise Risk Management Netzwerk“ (BayRisk) werden Vertretern von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Risikomanagement-Kompetenzen vermittelt.**

Nachdem Anfang Dezember letzten Jahres das erste Lernmodul zum Thema „Rechtliche und betriebswirtschaftliche Motivation“ hochgeladen wurde, fand am 14. Dezember 2017 das erste Webinar zum Thema „Risikomanagementstandards: COSO, ISO, ONR“ mit Herrn Prof. Roland Erben und am 23. Februar 2018 ein Webinar zum Thema „Risikokultur“ mit Frank Romeike statt. Zeitgleich wurde das Lernmodul zum Thema „Risikoidentifikation“ für die Online-Plattform erarbeitet.

Das Projekt BayRisk wird vom Europäischen Sozialfonds und dem Land Bayern gefördert und vom Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre und dem BF/M-Bayreuth in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Würzburg und dem Forschungszentrum Risikomanagement durchgeführt. Über das bayernweite Kompetenznetzwerk können die teilnehmenden Unternehmen bzw. deren Mitarbeiter Risikomanagement-Kompetenzen erlernen

und erweitern, um damit den Erfolg ihres Unternehmens nachhaltig zu sichern. Neben dem Aufbau des Kompetenznetzwerks zielt das Projekt auf die Entwicklung und Durchführung eines speziell auf kleine und mittlere Unternehmen ausgerichteten Schulungsangebots, das aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse auf die Problemstellungen der Praxis transferiert und somit anwendbar macht.

## **Autor und Ansprechpartner:**

Julian Kettl, BF/M-Bayreuth

E-Mail: julian.kettl@bfm-bayreuth.de



EUROPÄISCHE UNION  
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN  
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN

The screenshot shows a webinar interface with a participant list on the left and a presentation slide on the right. The slide content is as follows:

**UNI WÜ** **Aktuelle Einflüsse der ISO 9001:2015**

**Wichtige Änderungen in der Rev. 2015 der ISO 9001**

**Stärkere Betonung von Risikoaspekten (2/2):**

- **Anhang A4:** Beschreibung des „risikobasierten Denkens“, d. h. die Maßnahmen müssen in vernünftiger Relation zur Bedeutung des Risikos stehen
- **Anhang A8:** Ausweitung des risikobasierten Denkens auf die Steuerung externer Prozesse und Akteure

**Fazit:**

- Starke Betonung von RM-Aspekten in der ISO 9001:2015 (der Begriff „Risiko“ wird insgesamt 51 mal erwähnt).
- Verpflichtung zur Planung und Umsetzung „geeigneter“ Maßnahmen zum Umgang mit Chancen und Risiken.
- Lt. ISO 9001:2015 sind jedoch *„keine formellen Methoden [für das RM] oder ein dokumentierter Risikomanagementprozess erforderlich.“*

Logos for FZRM, BayRisk, and BFM are visible at the bottom of the slide.

Webinar zum Thema Normen und Standards im Risikomanagement

# BeWaB - Bedürfnisgerechte und nachhaltige betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter



## Aktuelle Erkenntnisse

Im Projekt BeWaB dreht sich alles um die Weiterbildung erfahrener Beschäftigter (Alter +50), deren Kompetenzen und Fähigkeiten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels Schlüsselfaktoren für viele Unternehmen darstellen. Gemeinsam mit der Technischen Universität Kaiserslautern werden unterschiedliche Aspekte und Einflussfaktoren der betrieblichen Weiterbildung beleuchtet, um so ein ganzheitliches Bild zu erhalten. Die Arbeit des BF/M-Bayreuth konzentriert sich vor allem auf die Untersuchung informeller Lernprozesse im betrieblichen Alltag, die abseits von der Weiterbildung in Kursen oder Seminaren stattfinden. Dazu gehören beispielsweise das Lernen durch den Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten, die Recherche im Internet, aber auch die Nutzung von E-Learning-Programmen. Deren Bedeutung und Einflussfaktoren gilt es zu analysieren, um gegebenenfalls ungenutzte Potenziale zu identifizieren, die für die Personalentwicklung älterer Beschäftigter in Ergänzung zur formalen Weiterbildung in Kursen und Seminaren eine Rolle spielen.

Nachdem bereits Experteninterviews und Fokusgruppen mit erfahrenen Beschäftigten durchgeführt wurden, war ein nächster Schritt die Durchführung von Lerntagebüchern. Diese wurden als Online-Fragebogen konzipiert, der es ermöglichte, unterschiedliche Situationen des informellen Lernens über einen Zeitraum von zwei Wochen zu erfassen. Durch die tägliche Beantwortung des Fragebogens sollten Teilnehmer die Situationen, in denen sie etwas hinzugelernt haben, genauer charakterisieren. Ziel war es, detaillierte Einblicke in das tägliche Lernen der Beschäftigten zu gewinnen und diese mit den Erkenntnissen aus Interviews und Fokusgruppen zu vergleichen.

Die bisherigen Ergebnisse belegen erneut die Relevanz informellen Lernens für erfahrene Beschäftigte und verdeutlichen, mit welcher Häufigkeit und in welchen Situationen Neues hinzugelernt wird. Tatsächlich wurde an 61 % der erfassten Tage informell etwas gelernt - manchmal sogar in verschiedenen Situationen. Die Inhalte, die dabei erlernt wurden, wurden auf einer 5-stufigen Skala (1 = vollkommen unwichtig; 5 = sehr wichtig) durchschnittlich mit 4,1 (wichtig) bewertet. Der Zeitaufwand, der für Aktivitäten des informellen Lernens aufgewendet wurde, lag in 66 % der Fälle unter einer Stunde. Betrachtet man zusammengefasst die Häufigkeit des informellen Lernens, den geringen Zeitaufwand und die Relevanz, die den erlernten Inhalten aus Sicht der Beschäftigten beigemessen wird, so werden klar die Vorteile und Potenziale für Betriebe deutlich.

Besonders häufig lernen Beschäftigte Neues in Besprechungen/Meetings, durch Ausprobieren sowie durch Ratschläge/Unterweisung von Kollegen. Darauf folgen die Recherche im Internet sowie der Austausch mit Geschäftspartnern (z. B. Kunden, Lieferanten). Hinsichtlich der Bedeutung der erlernten Inhalte gibt es dabei kaum Unterschiede.

Der persönliche Austausch unter den Mitarbeitern wurde schon in Experteninterviews und Fokusgruppen als wesentliche Komponente informellen Lernens erfahrener Beschäftigter hervorgehoben und konnte nunmehr bestätigt werden. Er gilt als besonders wertvoll, um sich Wissen anzueignen und weiterzugeben. Weiterhin wurden durch erfahrene Beschäftigte schon früh die praktische Anwendung von Wissen und Ausprobieren als wichtige Elemente des Lernens identifiziert. „Learning by doing“ sehen Beschäftigte manchmal sogar als einzige Möglichkeit, um sich in neue Aufgabenstellungen einzuarbeiten - vor allem dann, wenn keine entsprechende formale Weiterbildung angeboten wird. Erkenntnisse aus den Lerntagebüchern belegen dies nun entsprechend. Über 60 % dieser Fälle waren jedoch auf Eigeninitiative des Beschäftigten bzw. zufällige Situationen zurückzuführen. Gegebenenfalls scheint ein strategischeres Vorgehen hier angeraten, welches Ausprobieren beispielsweise stärker mit formaler Weiterbildung verknüpft und die notwendigen Freiräume bietet.

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Grundsätzlich scheint es so, dass informelles Lernen vorwiegend auf Eigeninitiative der Beschäftigten beruht. Demnach werden 53 % der Situationen, in denen informelles Lernen stattfindet, durch den Mitarbeiter selbst initiiert. Nur 28 % werden durch das Unternehmen geplant bzw. auf Anweisung z. B. durch den Vorgesetzten in die Wege geleitet und bei knapp 19 % kommt es zufällig zu einer Situation, in der gelernt wird. Ein Großteil des informellen Lernens wird somit zwar bewusst herbeigeführt, allerdings werden diese Situationen zu meist nicht vom Unternehmen initiiert und strategisch für die Personalentwicklung genutzt. Rückschließend liegen somit auch die Inhalte des Gelernten in der Hand des Beschäftigten und es entzieht sich dem Unternehmen, welche Inhalte auf welchem Wege an wen weitergegeben werden.

Wie durch die Experteninterviews gezeigt wurde, ist jedoch gerade der Kontrollverlust eine der Ängste, die Unternehmen mit informellem Lernen verbinden. Diesem könnten sie zumindest in Teilen entgegenwirken, wenn informelle Lernprozesse stärker durch die Unternehmen / den Vorgesetzten geplant und angeregt werden. So könnte sowohl der Inhalt, aber auch der Zeitpunkt und die beteiligten Personen, in gewissem Maße beeinflusst werden. Weiterhin könnte informelles Lernen angeregt und die Motivation der Beschäftigten gestärkt werden, sodass nicht nur Mitarbeiter/-innen mit hoher Eigenmotivation informelle Lernprozesse durchlaufen.

Welche Potenziale die Implementierung informellen Lernens bereithält, zeigt auch die Frage nach dem Zusammenspiel mit formaler Weiterbildung in Kursen oder Seminaren. So wurde in 44 % der Situationen angegeben, dass sich durch das in-

formelle Lernen die Teilnahme an formaler Weiterbildung erübrigt habe. In immerhin 20 % der Fälle würden Beschäftigte zum behandelten Thema gerne eine Weiterbildungsveranstaltung besuchen und 11 % gaben an, dass durch das informelle Lernen Weiterbildungsbedarf überhaupt erst aufgedeckt wurde. Informelles Lernen kann somit nach aktuellem Erkenntnisstand sowohl Substitut, als auch Anregung für die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen sein.

Ob informelles Lernen als Ersatz für die formale Weiterbildung dienen kann, ist jedoch sicherlich auch von den Lerninhalten abhängig. So zeigte sich in den Interviews beispielsweise, dass vor allem Spezialistenwissen und Erfahrungswissen gut über informelle Strukturen erlernt werden kann, formale Weiterbildung jedoch die Basis bzw. die Grundlagen für bestimmte Inhalte liefert. Informelles Lernen als ergänzende Komponente formaler Weiterbildung könnte somit noch stärker in den Fokus rücken und gezielt als Ergänzung oder auch zeit-/kostensparende und praxisnahe Alternative des Wissenstransfers genutzt werden.

In einem nächsten Arbeitsschritt wird in den kommenden Monaten eine standardisierte Befragung durchgeführt, die die Repräsentativität der Ergebnisse sicherstellen soll. Dabei werden vor allem persönliche als auch situative Einflussfaktoren sowie das Zusammenspiel zwischen formaler Weiterbildung und informellem Lernen in den Fokus rücken.

---

**Autorin:**

Ramona Heinz, BF/M-Bayreuth

## 5-Euro-Business Wettbewerb im Sommersemester 2018



Bereits zum 16. Mal findet im Sommersemester 2018 der 5-Euro-Business Wettbewerb an der Universität Bayreuth statt. Das BF/M-Bayreuth stellt dabei den regionalen Organisator des Projekts dar. Bayernweit wird das 5-Euro-Business durch den Bereich „Wirtschaft im Dialog“ des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft e. V. an zehn Hochschulen organisiert.

Beim 5-Euro-Business haben studentische Teams die Möglichkeit, mit einem symbolischen Startkapital von 5 Euro eigene Geschäftsideen innerhalb eines Semesters zur Marktreife zu führen und vor einer Jury gegeneinander anzutreten. Die drei besten Teams erhalten einen Geldpreis. Außerdem hat jeder Teilnehmer die Möglichkeit, sich den Wettbewerb in Form von ECTS-Punkten für das Studium anrechnen zu lassen und ein Teilnahmezertifikat zu bekommen. Im letzten Jahr konnte sich das Team „RuckSattl“ vor dem Team „PatchCaps“ durchsetzen.

Bei der Umsetzung ihrer Geschäftsidee, werden die Studierenden vom BF/M-Bayreuth und ihren Wirtschaftspaten begleitet. Außerdem bekommen sie wichtige Hilfestellungen in Form von gründungsrelevanten Seminaren von Experten zu den Themen „Ideenentwicklung“, „Projektmanagement“, „Marketing“ sowie „Recht und Schutzrechte“.

Los geht es mit der Auftaktveranstaltung am 17. April um 18:00 Uhr (Ort wird noch bekannt gegeben). Alle interessierten Studierenden sind herzlich dazu eingeladen.

---

**Autor und Ansprechpartner:**

Julian Kettl, BF/M-Bayreuth

# Enabling Your Digital Business

Hierfür steht die **SEVEN PRINCIPLES AG (7P):**  
Dienstleistungen rund um die Digitalisierung  
von Geschäftsmodellen.



**SEVEN PRINCIPLES**  
Enabling Your Digital Business

Das Leistungsspektrum der SEVEN PRINCIPLES AG umfasst die gesamte Wertschöpfungskette von der Prozess- und Architekturberatung über Systemintegration bis hin zu einem Managed Service Angebot. Innovative Themen wie BI/Big Data, Cloud, SAP-Beratung & Entwicklung, Security und agile Softwareentwicklung stehen dabei im Fokus der 7P-Kunden, die primär aus den Branchen Telecommunication, Automotive, Energy sowie Travel, Transport & Logistics kommen. Die 7P mit Hauptsitz in Köln und weiteren Standorten, u. a. in München, beschäftigt bundesweit über 500 Mitarbeiter.

beim Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses zur Informationssicherheit, IT-Sicherheit, Datenschutz und Compliance, um gemeinsam mit seinen Kunden die wesentlichen Umsetzungen zu implementieren.

## Der Unternehmensbereich 7P Security

Informationssicherheit dient dem Schutz vor Gefahren bzw. Bedrohungen, der Vermeidung von wirtschaftlichen Schäden und der Minimierung von Risiken.

Mit der internationalen Norm ISO/IEC 27001:2013 existiert ein weltweit anerkanntes und durch unabhängige Stellen zertifizierungsfähiges Informationssicherheits-Managementsystem (ISMS), mit dessen Hilfe Informationssicherheit in Unternehmen jeder Größe und Branche etabliert werden kann.

Eine ISO/IEC 27001:2013-Zertifizierung dient somit nicht nur der Vermarktung, sondern fördert insgesamt die Unternehmenskultur, die Transparenz und die Prozesssteuerung. Viele zertifizierte Unternehmen erwarten bereits von Lieferanten und Partnern, dass auch diese ein zertifiziertes ISMS betreiben. 7P unterstützt dabei mit erfahrenen, zertifizierten Beratern



Joseph Kronfli, CEO SEVEN PRINCIPLES AG

## SEVEN PRINCIPLES AG

Erna-Scheffler-Straße 1a  
51103 Köln  
Tel.: +49 221 92007-0  
Mail: info@7p-group.com  
Web: www.7p-group.com

## Unsere sieben Prinzipien und wofür sie stehen



### PERSONALITY

Individualität ist uns besonders wichtig



### PARTICIPATION IN SUCCESS

Unsere Mitarbeiter partizipieren am Erfolg des Unternehmens



### PARTNERSHIP

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit ist unser Grundstein



### PERFORMANCE

Wir unterstützen Sie mit passgenauen Dienstleistungen und Lösungen



### PROFESSIONALISM

Wir arbeiten mit den Besten auf ihren Gebieten



### PERFECTION

Qualität steht für uns an erster Stelle



### PIONEER SPIRIT

Wir halten Schritt mit den neuesten Trends und Entwicklungen

# Die Pioniere der Bayreuther Digitalisierung



**Die Bayreuther Firma TMT ist seit 20 Jahren der Partner für alle Herausforderungen der digitalen Welt.**

**Wenn Google eine Firma als „eine Art eierlegende Wollmilchsau der Digitalisierung“ bezeichnet, ist das das heutige Pendant eines Ritterschlags – und gleichzeitig eine absolut passende Beschreibung der TMT GmbH & Co. KG in Bayreuth. Die fast 50 TMTler sind spezialisiert auf verschiedenste digitale Themenbereiche, die sie für jeden Kunden individuell miteinander verknüpfen.**

## Bayreuther Datenströme

400 Kilometer lang ist das Netz aus Glasfaserkabeln, das TMT zusammen mit den Stadtwerken Bayreuth bereits in Bayreuth betreibt. Für die Stadt bedeutet das schnelles Internet mit garantierten Bandbreiten bis zu 10 GBit pro Sekunde, symmetrisch im Down- und Upload – ein echter Standortvorteil.

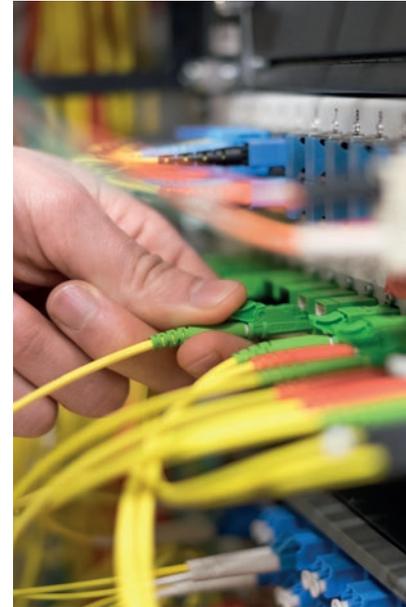
## Digitale Lösungen aus einer Hand

Alles aus einer Hand: Weil bei TMT Experten verschiedener Fachgebiete unter einem Dach zusammenarbeiten, profitieren die Kunden von einer engen Verzahnung der Geschäftsbereiche und manchmal auch unkonventionellen Lösungen. Die Programmierer schaffen Schnittstellen, erstellen Datenbanken oder programmieren Apps, um die individuellen Bedürfnisse jedes Kunden bestmöglich zu erfüllen.

Webseiten werden nach wie vor besonders häufig angefragt. Viele Kunden stellen während der ersten Besprechung erstaunt fest, wie viele Faktoren den Erfolg einer Website beeinflussen. „Eine Website, die in Suchmaschinen nicht gefunden wird, auf Handys falsch dargestellt wird oder so aufgebaut ist, dass der Besucher sich verirrt, die funktioniert einfach nicht“, erklärt Peter Maisel, Geschäftsführer der TMT. Und weil sich die digitale Welt stets verändert, besuchen er und seine Mitarbeiter regelmäßig Fortbildungen und teilen ihr Wissen in den freitäglichen Teammeetings mit ihren Kollegen.

## Preisverdächtige Projekte

Einer der ältesten Firmenschwerpunkte ist die TV- und Videoproduktion. Die aktuellen Werbespots der Stadtwerke Bayreuth laufen in vielen Stadtbussen und auch der Stofftierhersteller Sigikid wirbt mit Videos, die TMT vom Storyboard über die Dreharbeiten bis hin zu Schnitt und Vertonung produziert hat. Der wahrscheinlich prominenteste Kunde sind die Bayreuther Festspiele. Neben der bundesweiten Liveübertragung einer Vorstellung in zahlreiche Kinos wirkten die Videoprofis an der 8-stündigen Sky-Sendung über die Premiere der Meistersinger mit. Und das mit Erfolg: Die Sendung wurde Anfang des Jahres für den Grimme-Preis nominiert!



## Das Erfolgsgeheimnis

Der vermutlich wichtigste Faktor für den seit 20 Jahren andauernden Erfolg von TMT sind glückliche Mitarbeiter. Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit auf Homeoffice zeugen von Vertrauen, gemeinsame Sportverabredungen und Events stärken den Zusammenhalt. Die TMTler wissen das zu schätzen und sind entsprechend motiviert – wie die aktuelle Anerkennung durch Google und die Grimme-Nominierung eindrucksvoll beweisen.

## TMT GmbH & Co. KG

Nürnberger Str. 42 | 95448 Bayreuth  
 Telefon +49 921 507200-0 | Fax +49 921 507200-299  
 Internet: www.tmt.de | E-Mail: net@tmt.de

# Jaguar Land Rover zeichnet RAPA aus

**Die Rausch & Pausch GmbH ist mit dem „Jaguar Land Rover Quality Award“ ausgezeichnet worden. Der britische Automobilhersteller würdigt damit die Leistung jener Zulieferer, die die hohen Anforderungen für Qualität sowie Entwicklungs- und Projektleistungen erfüllen.**

Anlässlich eines Besuchs in Selb überreichte Andy Whyman (Chassis Director Jaguar Land Rover) diese Auszeichnung und dankte dem RAPA-Team für die große Leistung: „Wir gratulieren RAPA und bedanken uns bei allen Mitarbeitern, die durch ihr Engagement zu der hohen Qualität unserer Fahrzeuge beigetragen haben. Der JLRQ-Award ist ein wichtiger Meilenstein, um eine fortwährende Verbesserung zu erzielen und unseren Anspruch an Premium-Qualität langfristig gerecht zu werden.“

Diese Herausforderung nimmt Dr. Roman Pausch (Geschäftsführer der Rausch & Pausch GmbH) gerne an: „Die Qualitätsauszeichnung ist für uns ein Ansporn, dieses Leistungsniveau beizubehalten und weiter zu steigern. Wir werden unsere Produkte und Prozesse immer wieder kritisch hinterfragen und nach Optimierungspotenzial suchen, um unsere Kunden bei der Erreichung ihrer Ziele bestmöglich zu unterstützen.“

Jaguar Land Rover ist der größte Automobilhersteller Großbritanniens, der zwei ikonische Marken vereint: Land Rover als führender Produzent von SUV und Geländewagen der Premiumklasse und Jaguar als Premiumhersteller luxuriöser Limousinen, Sportwagen und Crossover. Neben den Produktionsstätten in Großbritannien verfügt das Unternehmen über weitere Werke in China, Brasilien, Indien und der Slowakei. Jaguar Land Rover erzielte im vergangenen Geschäftsjahr das beste Jahresergebnis der Unternehmensgeschichte und verkaufte in fast 160 Weltmärkten 604.009 Fahrzeuge.

# RAPA



## Über RAPA:

Die Rausch & Pausch GmbH (RAPA) ist ein familiengeführtes mittelständisches Unternehmen, das bald 100-jährige Erfolgsgeschichte schreibt. Als attraktiver Arbeitgeber mit derzeit über 950 Beschäftigten an Standorten in Deutschland und den USA versorgt RAPA führende Premium-Fahrzeughersteller wie Porsche, Mercedes, Audi, BMW, Bentley, Jaguar, VW, Ferrari, Chrysler, Tesla und Land Rover mit Hightech-Produkten. Das Selber Familienunternehmen entwickelt und fertigt Magnetventile und Ventilsysteme für hydraulische und pneumatische Anwendungen in Fahrwerk und Verdeck und Komponenten für den Antriebsstrang zur CO<sub>2</sub>- und Kraftstoffeinsparung. Die Einsatzbereiche der Produkte erstrecken sich über die Automotive- und Medizintechnik bis hin zu industriellen Anwendungen.

Weitere Informationen unter [www.rapa.com](http://www.rapa.com).

## Rausch & Pausch GmbH

Svenja Fröhlich

Albert-Pausch-Ring 1, 95100 Selb, Germany

Telefon +49 9287 884-6264

Telefax +49 9287 884-223

E-Mail: [SFroehlich@rapa.com](mailto:SFroehlich@rapa.com)



Verleihung des „Jaguar Land Rover Quality Awards“ in Selb

# Das LAMILUX-Zukunftsradar

Wie die LAMILUX-Gruppe sich systematisch mit den globalen Trends beschäftigt.



Der Fortschritt schreitet mit einem immer höheren Tempo voran, die Flut an Informationen wächst stetig und auch die zunehmende Komplexität in unserem unternehmerischen Umfeld ist für jeden von uns bei der täglichen Arbeit sichtbar. Diese und viele weitere globale Trends beeinflussen besonders mittelständische Unternehmen und haben spürbare Auswirkungen auf deren Handeln.

Um diese Trends systematisch zu nutzen und hieraus Maßnahmen abzuleiten, hat die mittelständische LAMILUX-Unternehmensgruppe Ende 2015 ein Projektteam gegründet. Dieses beschäftigt sich intensiv mit den wirtschaftlichen, technischen und sozialen Entwicklungen, die dem Unternehmen in Zukunft begegnen werden. Experten aus allen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens wurden hierfür zusammengezogen. Das Ergebnis dieser Überlegungen mündete im LAMILUX-Zukunftsradar.

Mit dem LAMILUX-Zukunftsradar verfolgt die LAMILUX-Gruppe drei Ziele:

1. die frühzeitige Erkennung von Entwicklungen, die das Wohlergehen des Unternehmens beeinträchtigen könnten,
2. die Generierung von Firmenwachstum durch die Nutzung frühzeitig erkannter Chancen sowie
3. die systematische Aufbereitung von Informationen als Entscheidungsgrundlage für künftige Unternehmensaktivitäten.



Bürogebäude am Hauptsitz des Unternehmens in Rehau

Vor diesem Hintergrund wurden erst die öffentlich bekannten, globalen Megatrends zusammengestellt, denen sich die Weltwirtschaft in den kommenden Jahrzehnten gegenübersteht. Im zweiten Schritt leitete das Projektteam hieraus die sogenannten LAMILUX-Trends ab – diejenigen Entwicklungen, die speziell das Unternehmen in den kommenden Jahren beeinflussen werden. In der dritten und letzten Ausbaustufe waren alle Mitarbeiter dazu aufgerufen, sich mit ihren persönlichen Erfahrungen, Eindrücken und Informationen an dem Projekt zu beteiligen.



Geschäftsführer in 3. Generation, Dr. Heinrich Strunz

Gemeinsam mit den vorher erarbeiteten Inhalten konnte das Projektteam auf diese Weise ein strategisches Instrument zur Unternehmensgestaltung und -sicherung aufbauen. Nach offiziellem Projektabschluss wurde das LAMILUX-Zukunftsradar in das operative Geschäft übergeben. In regelmäßigen Runden werden die Trendentwicklungen kontinuierlich beobachtet und bewertet sowie nach Bedarf Maßnahmen hieraus abgeleitet. Dies ermöglicht es dem Rehauer Betrieb, in einer komplexer werdenden Welt den Überblick zu behalten und seine Marktposition auch künftig auszubauen. LAMILUX ist einer der technologisch richtungsweisenden Hersteller von Tageslichtsystemen, multifunktionalen Glasdachkonstruktionen und komplexen Gebäudesteuerungen in Europa und weltweit führenden Produzenten von High-Tech-Composites aus carbon- und glasfaserverstärkten Kunststoffen.

## LAMILUX Heinrich Strunz Holding GmbH & Co. KG

Annelie Gömer  
Zehstraße 2, 95111 Rehau  
Telefon: +49 9283 595-173  
E-Mail: [annelie.goemer@lamilux.de](mailto:annelie.goemer@lamilux.de)  
[www.lamilux.de](http://www.lamilux.de)

# Das BF/M-Bayreuth kooperiert mit der Neue Materialien Bayreuth GmbH und dem Innovations-Zentrum Region Kronach e. V.

**Das BF/M-Bayreuth treibt die Vernetzung regionaler Akteure weiter voran. Nachdem im letzten Jahr die Zusammenarbeit mit dem Gründerforum Bayreuth e. V. und den Wirtschaftsunioren Bayreuth e. V. intensiviert und in einem Kooperationsvertrag festgehalten wurde, konnten in diesem Jahr bereits die Neue Materialien Bayreuth GmbH und das Innovations-Zentrum Region Kronach e. V. (IZK) als neue Partner gewonnen werden.**

Ziele der Kooperationsvereinbarungen sind die gegenseitige Unterstützung in gemeinsam getragenen Veranstaltungen, die thematische Entwicklung der regionalen Aktivitäten und die Bündelung der Kräfte der Partner zur Sicherung der Oberfränkischen Wirtschaft. Dabei steht die Vernetzung von Wissenschaft und Praxis im Vordergrund und soll gemeinsam, über kommunale Grenzen hinweg, ausgebaut werden. Mit gegenseitiger Unterstützung bei Innovations- und Forschungsprojekten sowie gemeinsamer Aktionen zu brisanten Themenfeldern wie einem Fachkräftemangel, der Innovationsfähigkeit und der Stärkung der Region, wird die Kooperation abgerundet.

Die **Neue Materialien Bayreuth GmbH** ist eine Forschungseinrichtung im Themengebiet Leichtbau für Kunststoffe, Metalle und faserverstärkte Verbundwerkstoffe mit engen Verbindungen zu materialwissenschaftlichen Lehrstühlen der Universität Bayreuth. So ist Geschäftsführer Prof. Dr.-Ing. Volker Altstädt Inhaber des Lehrstuhls für Polymere Werkstoffe. Die Neue Materialien Bayreuth GmbH beherbergt unter ihrem Dach außerdem das Bayreuther Gründerzentrum (BGZ), welches ideale Bedingungen für Start-ups aus dem Bereich moderner Werkstoffe bietet, sowie das aus dem BF/M-Bayreuth entstandene Kunststoff-Netzwerk Franken und das PERSONET.

Das **Innovations-Zentrum Region Kronach e. V.** ist eine privat-wirtschaftliche Initiative zur Stärkung der regionalen Wirtschaft im Raum Kronach und wurde im Jahr 2012 ins Leben gerufen. Das Netzwerk ist mit aktuell 63 Mitgliedern über mehrere Branchen und Organisationen hinweg breit aufgestellt. Die wirtschaftlichen Stärken der Mitglieder liegen in der Region Kronach bei der industriellen Produktion, also Maschinenbau, Glasherstellung, Keramik und Kunststoffe sowie vor- und nachgelagerten Tätigkeiten. Durch die branchenübergreifende Struktur können sich die Mitgliedsunternehmen ohne Konkurrenzgedanken miteinander austauschen.

## Ansprechpartner

Dr. Alexander Sänn, BF/M-Bayreuth



*Hendrik Montag-Schwappacher (Geschäftsführer IZK) und Saskia Lutz (Kooperations- und Mitgliedermanagerin am BF/M-Bayreuth) nach Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung*

## Kontaktdaten

### Neue Materialien Bayreuth GmbH

Gottlieb-Keim-Straße 60  
95448 Bayreuth  
Telefon: +49 921 50736-0  
info@nmbgmbh.de  
www.nmbgmbh.de



### Innovations-Zentrum Region Kronach e. V.

Industriestr. 11  
96317 Kronach  
Telefon: +49 9261 5063406  
info@iz-k.de  
www.iz-k.de



# Das aktuelle Stichwort: Corporate Social Responsibility

**Unternehmerische Nachhaltigkeitsinitiativen und Corporate Social Responsibility (CSR) sind aktuell ein Megatrend. Von klimaneutralem Wirtschaften über transparente und an Nachhaltigkeit ausgerichtete Lieferketten bis hin zu einer ganzen diesbezüglichen Anlageklasse, dem Sustainable Investment, sind derzeit viele „nachhaltige Aktivitäten“ auszumachen. Bestimmte große Unternehmen werden sogar mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz dazu verpflichtet, zusätzlich zum Lagebericht im Rahmen des Jahresabschlusses eine sog. nicht-finanzielle Erklärung mit Nachhaltigkeitsinhalten abzugeben. Doch was verbirgt sich hinter den Begriffen Nachhaltigkeit oder CSR? Wie sind solche Initiativen zu beurteilen? Und wie lassen sie sich im Unternehmen umsetzen?**

Die erstmalige Nennung des Nachhaltigkeitsbegriffs wird auf die Forstwirtschaft zurückgeführt. Im Jahr 1713 fordert Carlowitz, dass nur so viel Holz geschlagen werden soll, wie nachwachsen kann. Ähnlich bezeichnet die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1987 eine Entwicklung als nachhaltig, wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Nachhaltigkeit im Unternehmen beschreibt „alle systematischen, koordinierten und zielorientierten Unternehmensaktivitäten, die einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft dienen“<sup>1</sup>. Mit dem schillernden CSR-Begriff wird – wenngleich es zahlreiche und sehr unterschiedliche Definitionen gibt – die unternehmerische gesellschaftliche Verantwortung beschrieben.

Als Quintessenz der begrifflichen Kontroverse lassen sich fünf CSR-Dimensionen festhalten:<sup>2</sup>

1. Ökonomie (z. B. Erhaltung von Wohlstand heutiger und künftiger Generationen, Erhaltung von Einkommen und Beschäftigung),
2. Ökologie (z. B. langfristige Sicherung des Lebensraums für Menschen, Tiere und Pflanzen, schonender Umgang mit Ressourcen wie Rohstoffen und Energie),
3. Soziales (z. B. gerechte Verteilung sozialer Grundgüter wie Gesundheit, Grundversorgung, Toleranz und Solidarität),
4. Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder (z. B. Kunden, Fremdkapitalgeber, Mitarbeiter, Zulieferer, der Gesellschaft generell) und
5. Freiwilligkeit (über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehend).

<sup>1</sup> Schaltegger, S. (2004): Was ist unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement?, in: CSM Newsletter Nr. 01/2004, Centre for Sustainability Management, Lüneburg.

<sup>2</sup> Dahlsrud, A. (2006): How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15 (1), S. 1 - 13.

Die ersten drei Dimensionen sind auch unter dem Begriff „triple bottom line“ bekannt geworden. Bezeichnend ist, dass der Begriff CSR das Wort „Social“ enthält, obwohl er (wie oben ersichtlich) eigentlich viel weiter gefasst wird – teilweise so weit, dass auch Fragen einer guten Unternehmensführung (Governance) einbezogen werden. Aus diesem Grund ist im englischsprachigen Raum auch die Abkürzung „ESG“ (Environment, Social, Governance) als Zusammenfassung sämtlicher nicht direkt monetärer CSR-Dimensionen häufig anzutreffen. CSR versucht sich bewusst vom sog. „Greenwashing“ abzugrenzen, also dem Versuch, sich nach außen als ein verantwortliches Unternehmen zu präsentieren, ohne dabei entsprechend zu handeln – mehr Schein als Sein. Auch spezielle „Wohltaten“ zum Überdecken von Verfehlungen im Kerngeschäft würden eine Form von Greenwashing darstellen.



Das berühmte Zitat des Nobelpreisträgers Milton Friedman „The social responsibility of business is to increase its profit.“ (Die soziale Verantwortung von Unternehmen besteht in der Erhöhung ihres Gewinns) aus dem Jahr 1970 legt nahe, dass freiwillige Nachhaltigkeitsinitiativen nicht die Aufgabe von Unternehmen sind. Wenn Unternehmen solche Initiativen verfolgen, liegen damit zwei Erklärungsansätze nahe: Das Nachhaltigkeitsengagement wird aus ethischer Sicht für richtig und notwendig gehalten oder es verspricht ökonomische Vorteile.

Tatsächlich gibt es inzwischen eine kaum mehr überschaubare Anzahl wissenschaftlicher Untersuchungen, die sich mit den positiven Effekten von CSR beschäftigt. So wurde herausgefunden, dass – aus einer internen Prozessperspektive – CSR die Attraktivität für Arbeitnehmer sowie die Kundenzufriedenheit und -loyalität steigert. Weiterhin wird CSR als „Versicherung“ gegen Skandale gesehen, die ansonsten zu Reputationsverlust bei Negativschlagzeilen führen könnten.

Auch zeigt sich in verschiedenen Studien, dass die Kapitalrentabilität (z. B. die Gesamtkapitalrentabilität auf Basis buchhalterischer Größen) steigt. Für börsennotierte Unternehmen konnten weiterhin u. a. eine Reduktion der Kapitalkosten, geringere Informationsasymmetrien und ein besserer Zugang zu Finanzmitteln herausgearbeitet werden. Im Gesamtbild zeichnet sich ab, dass die Idee einer Wertgenerierung durch CSR sinnvoll erscheint.

Der Internationale Controller Verein e. V. (ICV) hat im Jahr 2015 bei einer Befragung von 150 Unternehmen erhoben, welche Nachhaltigkeitsstrategien im Bereich Umwelt (im Wortlaut der Studie grüne Strategietypen) sie verfolgen und diese Werte mit denen einer Studie aus dem Jahr 2010 verglichen:<sup>3</sup>

- 21 % (2010: 27 %) der Unternehmen verfolgen die Strategie der „Green Compliance“, die in einer (bloßen) Einhaltung der gesetzlichen Pflichten besteht.
- 36 % (2010: 27 %) setzen auf eine abwartende Strategie, bei der Nachhaltigkeitsbewusstsein vorhanden ist, konkrete Maßnahmen aber erst bei Druck von außen ergriffen werden.
- 25 % (2010: 27 %) verfolgen eine Strategie grüner Produkte mit der Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Produkte als Fokus.
- 19 % (2010: 20 %) folgen einer ganzheitlich grünen Strategie, bei der alle notwendigen Maßnahmen für eine grüne Ausrichtung des Unternehmens umgesetzt werden.

Insbesondere lässt sich erkennen, dass die abwartende Strategie an Bedeutung gewinnt – vermutlich aufgrund der wachsenden gesellschaftlichen Diskussion des Themas.

Einen Einblick in konkrete unternehmerische Maßnahmen zur Nachhaltigkeit gewährt beispielsweise die Bosch-Gruppe, von der hier einige Aspekte exemplarisch genannt werden.<sup>4</sup> Im Bereich des Managementsystems werden ein unternehmensweit einheitliches Umwelt- und Arbeitsschutzsystem, die Implementierung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 und die Integration des Umweltschutzes in Überlegungen zur Lieferantenauswahl angestrebt. Im Bereich der Erzeugnisse werden die Reduktion von Emissionen sowie die Senkung der Anzahl an Verkehrstoten genannt. Im Bereich der Mitarbeiter werden die Ausbildung über den Bedarf hinaus, die Erhöhung des Anteils nationaler Führungskräfte in Wachstumsländern und Fragen der Chancengleichheit diskutiert. Im Bereich des Umweltschutzes in der Fertigung werden das Abfallmanagement, die Ressourceneffizienz, der Brandschutz sowie die Einhaltung von Anforderungen

bezüglich der Deklaration und des Verbots von Inhaltsstoffen thematisiert.

Zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsüberlegungen in unternehmerische Handlungen werden aktuell zahlreiche Instrumente diskutiert. Ein häufig genanntes Instrument ist dabei die Sustainability Balanced Scorecard, die – in Ergänzung der traditionellen Balanced-Scorecard-Perspektiven Finanzen, Kunden, Lernen & Entwicklung und Prozesse – eine explizite Umweltperspektive ergänzt. Aber auch ein nachhaltiges Kostenmanagement durch Abbildung von Umweltkosten im Lebenszyklus eines Produkts findet vermehrt Anwendung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass aktuell in Wissenschaft und Praxis intensiv über den Begriff CSR, über den potenziellen Nutzen und über mögliche Instrumente zur Implementierung diskutiert wird. Viele der Instrumente sind nicht vollständig neu, sondern berücksichtigen unternehmensindividuell sinnvolle Aspekte in bestehenden Systemen. Es ist davon auszugehen, dass es kein „one size fits all“ gibt, aber sich aus den bestehenden Ansätzen individuell tragfähige Lösungen schneiden lassen.

Für Rückfragen stehen Ihnen gern Prof. Dr. Friedrich Sommer sowie das Team des BF/M-Bayreuth zur Verfügung.

---

#### **Autor und Ansprechpartner:**

Prof. Dr. Friedrich Sommer  
Vorstand im BF/M Bayreuth, Inhaber  
des Lehrstuhls für Controlling an  
der Universität Bayreuth  
Telefon: +49 921 55-4681  
E-Mail: [friedrich.sommer@uni-bayreuth.de](mailto:friedrich.sommer@uni-bayreuth.de)



3 Internationaler Controller Verein (ICV) (Hrsg.) (2016): Green Controlling 2015 – Wo stehen wir nach 5 Jahren? Stand und Herausforderungen der Integration ökologischer und sozialer Aspekte in das Controlling aus Sicht der Controllingpraxis, Ergebnisse einer Studie des Fachkreises Green Controlling im Internationalen Controller Verein (ICV), Wörthsee, 2016.

4 Robert Bosch GmbH (2016): Unternehmerische Verantwortung – Bericht 2005/2006, URL: [https://assets.bosch.com/media/de/global/sustainability/reporting\\_and\\_data/bosch-corporate-social-responsibility-report-2005-2006.pdf](https://assets.bosch.com/media/de/global/sustainability/reporting_and_data/bosch-corporate-social-responsibility-report-2005-2006.pdf) (Abrufdatum: 15.02.2018).

# Die Lead User-Methode zur Ideenentwicklung

Die Generierung von Innovationen ist für Unternehmen notwendig, um eine wettbewerbsfähige Position aufzubauen. Die betriebswirtschaftliche Forschung hat bereits gezeigt, dass Innovationen oftmals durch den Nutzer selbst generiert werden. Der MIT-Professor Eric von Hippel (1986) führte in diesem Zusammenhang den Begriff „Lead User“ ein. Lead User besitzen schon vor dem „gewöhnlichen“ Kunden wichtige Bedürfnisse und können diese zur Innovation artikulieren. Sie eignen sich u. a. als Produkttester und geben einen Einblick in zukünftige Trends und Kundenbedürfnisse. Da ihre Bedürfnisse noch nicht durch Angeboten am Markt gelöst werden, innovieren sie selbständig. Dazu modifizieren sie gegenwärtige Produkte und erfinden neue Lösungen. Mit der Lead User-Methode werden sie durch einen mehrstufigen Prozess in den Innovationsprozess von Unternehmen eingebunden. Der Einsatz der Methode zielt auf die Generierung radikaler Innovationen ab und wird in den frühen Phasen des Innovationsprozesses eingesetzt.

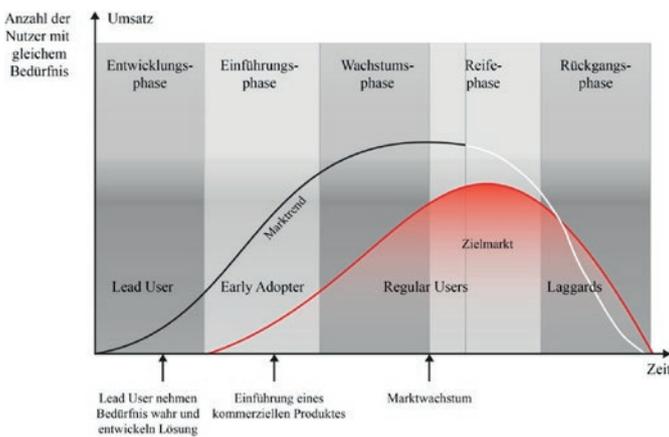


Abb. 1: Einordnung des Lead Users in den Produktentwicklungsprozess und der angenommenen Entwicklung eines Markttrends

Lead User besitzen ein persönliches Interesse in der gemeinsamen Entwicklung mit Unternehmen. Die geringeren Herstellungskosten, das professionelle Equipment etablierter Unternehmen und die gesteigerte Qualität der Produktentwicklung tragen dazu bei, dass Lead User bereit sind, die kooperative Entwicklung zu suchen. Die Vorteile für das Unternehmen liegen auf der Hand: Mit ihren Problemen eilen Lead User den zukünftigen Bedürfnissen des „Otto Normalverbrauchers“ voraus. Sie sind daher vielversprechende Ko-Entwickler innovativer Ideen.

## Ablauf der Methode

Um Lead User in den Innovationsprozess einzubinden, schlägt von Hippel einen mehrstufigen Prozess vor, welcher als Lead User-Methode bekannt ist. An der konzipierten Variante wurden im Laufe der Zeit diverse Adaptionen vorgenommen, die u. a. den methodischen Ablauf der Methode betreffen (siehe Tab. 1). Die genaue Ausgestaltung der Methode kann daher von Anwendung zu Anwendung variieren. Grundsätzlich dienen die ersten beiden Schritte der Ermittlung von Bedürfnissen und die letzten beiden Schritte der Lösungsentwicklung. Zur kompletten Durchführung werden vier bis neun Monate benötigt.

## Einbettung in den Innovationsprozess

Aus Sicht der Praxis beinhaltet die Methode eine Vielzahl an Stellschrauben, die den Erfolg positiv oder negativ beeinflussen. Am BF/M-Bayreuth wird die Präferenz-basierte Lead User-Methode angewendet. Sie bildet einen integrierten Ansatz zur Ideenentwicklung, -bewertung und Konzeptgestaltung.

Bei Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

## Autor

Dr. Alexander Sänn, BF/M-Bayreuth

	Ursprungsvariante nach von Hippel (1986)	Lead User-Methode mit Konzepttest nach Herstatt/von Hippel (1992)	Lead User-Ansatz nach Sänn et al. (2013)
Phase 1	Identifikation eines Markt- oder Technologietrends	Festlegung von Lead User-Indikatoren	Identifikation von Experten und Trends
Phase 2	Lead User-Identifikation	Lead User-Identifikation	Festlegung von Lead User-Indikatoren und Umfragevorbereitung
Phase 3	Analyse der Lead User-Daten	Konzeptentwicklung im Lead User-Workshop	Durchführung eines Screening für die Identifikation und Marktverifikation
Phase 4	Übertragung der Lead User-Daten auf den Gesamtmarkt	Markttest der Konzepte	Konzeptableitung für Entwicklung

Tab. 1: Lead User-Phasenmodelle

# Ausgewählte Lehrveranstaltungen in der Universität Bayreuth zur offenen Teilnahme

## Lead User in der Open Innovation – Anwendung der Lead User-Methode mittels Case Study

Im Kurs werden die Grundlagen zum Paradigma der Open Innovation vermittelt und insbesondere auf die Lead User-Methode in ihren Details bei der Anwendung eingegangen. Die Teilnehmer durchlaufen die vier Phasen der Methode und lernen Aspekte der Trendidentifizierung, der Identifikation von Lead Usern sowie der Einbeziehung dieser besonderen Marktteilnehmer zur Entwicklung von Innovationen kennen.

Die Veranstaltung findet als Blockkurs an drei Terminen statt. Für weitere Fragen und Anmeldung zu der Veranstaltung steht Ihnen Dr. Alexander Sänn (alexander.saenn@bfm-bayreuth.de) zur Verfügung.

## Scrum – Entwicklung mittels agilem Projektmanagement für den Mittelstand

Im Kurs üben die Studenten Agiles Projekt Management mit Scrum anhand der Entwicklung eines Spiels, das sie während acht Stunden pro Woche über das Semester erstellen. Dabei wird pro Woche ein Arbeitstag simuliert. Das Ausbildungsziel ist es, die Studenten in die Lage zu versetzen, sich in einem kleinen Studio selbst verwalten zu können, Entwicklungszeiten abschätzen zu können, bei ungeplanten Verzögerungen ihr Projekt reibungslos anpassen zu können und sowohl das Produkt als auch den Arbeitsprozess iterativ anhand der gewonnenen Erfahrungen zu verbessern.

Alle Teammitglieder gleichmäßig auszulasten, Komplexität herunterzubrechen, Wissenstransfer zu organisieren, Projektübersicht für alle zu gewährleisten, sich mit Versionsverwaltung gegen Datenverlust zu wappnen, Paper-Prototypen zu erstellen, Qualitätsmanagement zu betreiben, sich mit Urheberrechten zu befassen, Post Mortem Analysen zu schreiben und ein Spiel auf Ausstellungen zu präsentieren sind die Lernziele dieses Kurses.

Zu Beginn ist festzulegen, ob die Studenten bereit sind, ihr Spiel zu veröffentlichen oder nicht. Am ersten Termin gibt es eine Einführung in Scrum. Am darauffolgenden Wochenende gibt es einen Blocktermin, bei dem eine Legostadt mit Scrum aufgebaut wird. Außerdem wird der Umgang mit Git vermittelt. Am zweiten Termin werden alles Organisatorische, die Termine der Review-Meetings und Time Slots der Daily Scrums und die Bewertungsmaßstäbe bekannt gegeben. Ab jetzt muss sich eine Gruppe aus drei bis acht Studenten gegründet haben, die sich auf einen Time Slot einigen konnten, ein Moodboard, ein Vision Statement, ein lebendiges Game Design Document, Technical Design Document und Level Design Document erstellt haben und die Rollen des Product Owners, des Scrum Masters und des Vision Keepers unter sich verteilt haben. Ab dem dritten Termin beginnt der erste 2-wöchige Sprint Termin zu dem von den Studenten bis dahin gewählten Time Slot für die Daily Scrum Treffen.

Die Lehrveranstaltung findet im Sommersemester ab 16.04.2018 mit individuellen Terminen statt. Für weitere Fragen und Anmeldung an der Veranstaltung steht Ihnen Cyrus Mobasheri (cyrus.mobasheri@uni-bayreuth.de) zur Verfügung.

---

Im Allgemeinen möchten wir alle BF/M-Mitglieder darauf hinweisen, dass die Lehrveranstaltungen der Universität Bayreuth Ihnen als Gasthörer zur Verfügung stehen. Für Rückfragen hierzu wenden Sie sich bitte gern an das BF/M-Bayreuth (info@bfm-bayreuth.de). Einen Überblick zu den durch den BF/M-Vorstand angebotenen Lehrveranstaltungen finden Sie folgend:

### Prof. Dr. Kühlmann

VL: Grundlagen der Führungslehre  
VL: Personaleinsatz  
VL: Handeln in Organisationen

### Prof. Dr. Baier

VL: Dialogmarketing  
VL: GMDLM  
Forschungsprojekt:  
Data Mining im Marketing mit R

### Prof. Dr. Schäfer

VL: Unternehmensfinanzierung und Kapitalmarkt  
VL: Risikomanagement und derivative Finanzmarktinstrumente  
VL: Finanzwirtschaft  
Seminar: Bankenplanspiel

### Prof. Dr. Sommer

VL: Kostenrechnung  
VL: Wertorientiertes Controlling  
Seminar: „Internationales Controlling“  
Seminar: „Spezialfragen des Behavioral Management Accounting“

### Prof. Dr. Windthorst

VL: Vorlesung zu den Grundrechten  
Staatshaftungsrecht als vhb-Kurs

Neues Angebot der Universität Bayreuth – MBA Sales Management:

# Pioneers in Sales – die neue Weiterbildung im Sales Management



Der Vertrieb ist ein zentraler Erfolgsfaktor eines jeden Unternehmens. Im Vertrieb werden Produkte und Dienstleistungen verkauft. Der Vertrieb gestaltet und pflegt zudem Kundenbeziehungen, bekommt Wünsche und Anregungen der Kunden aus erster Hand und ist ein zentraler Kommunikationskanal.

Die digitale Transformation hat dazu geführt, dass viele Kunden große Teile des klassischen Vertriebsprozesses alleine und online abwickeln. Je nach Branche ist der klassische Vertrieb kaum involviert, weil auch die letztendliche Bestellung oft schon online erfolgt. Gleichzeitig fällt es vielen Unternehmen schwer, junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Vertrieb zu gewinnen und erfolgreichen Nachwuchskräften eine attraktive Perspektive zu bieten.



Unternehmer, Geschäftsführer und Vertriebsleiter verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen haben in den letzten Jahren vermehrt an der Universität Bayreuth angefragt, wie sie und ihre Teams von den mit der digitalen Transformation einhergehenden Möglichkeiten profitieren können. Zudem suchten sie nach attraktiven akademischen Entwicklungsmöglichkeiten für die Bindung von erfolgreichen Nachwuchskräften im Unternehmen.

Das Ergebnis zahlreicher Diskussionsrunden und Workshops ist die neue Weiterbildung im Sales Management. Unternehmen bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern damit eine Möglichkeit, sich zu Pionieren im Vertrieb zu entwickeln.

Pioniere im Vertrieb verstehen das eigene Geschäftsmodell und das von aktuellen und potenziellen Partnern. Sie können Geschäftsmodelle auf den Kopf stellen und neue Ansätze für die Wertschöpfung entwickeln. Sie verstehen, wie die Unternehmensstrategie und die Vertriebsstrategie ineinandergreifen – im eigenen Unternehmen und auf Seite der Partner. Dabei kennen sie die Chancen und Risiken der digitalen Transformation und können diese auf Grundlage wissenschaftlich gesicherter Erfolgsstrategien gestalten.

Die Weiterbildung zum Pioneer in Sales richtet sich an Berufstätige mit und ohne Erststudium. Sie sollten ein starkes Interesse am Vertrieb mitbringen bzw. im Vertrieb arbeiten. Dabei sollte ihre klare Perspektive eine gestaltende Führungsrolle sein, für die sie sich qualifizieren wollen. Alle Teilnehmer erhalten Zertifikate über ihre erfolgreiche Teilnahme. Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einem Erststudium können zudem den international anerkannten Abschluss MBA Sales Management (Universität Bayreuth) erwerben.

Die Weiterbildung ist berufsbegleitend organisiert. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Unternehmen weiter zur Verfügung stehen. Sie müssen jedoch über einen Zeitraum von zwei Jahren acht Mal an jeweils drei Tagen (Freitag, Samstag, Sonntag) an der Universität Bayreuth an Veranstaltungen teilnehmen.

Diese Präsenzphasen an der Universität müssen umfassend vor- und nachbereitet werden, was jedoch orts- und zeitunabhängig erfolgt. So können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Zeiten für das Studium in ihren persönlichen Alltag integrieren, ohne dass sie vor Ort an der Universität sein müssen. Während dieser Arbeitsphasen stehen ihnen die Dozenten, die wissenschaftliche und die organisatorische Studiengangleitung als Ansprechpartner zur Verfügung. Zudem stehen den Studierenden alle Online-Services der Universität (z. B. Online-Zugang zur Bibliothek) und eine spezielle Online-Plattform für den Studiengang zur Verfügung.

Die Weiterbildung Sales Management wird über die Campus Akademie der Universität Bayreuth in Kooperation mit der SMAB Sales Management Academy Bayreuth durchgeführt. Die SMAB Sales Management Academy Bayreuth ist ein Spin-Off der Universität Bayreuth. Ihr Geschäftsführer Dr. Guido Schafmeister berät Unternehmen, damit sie von der Weiterbildung profitieren können. Das Team der SMAB Sales Management Academy Bayreuth kümmert sich um Interessenten und organisiert die Veranstaltungen im Auftrag des Studiengangsmoderators der Universität Bayreuth, Herrn Professor Dr. Claas Christian Germelmann (Arbeitsbereich MuSe: Lehrstuhl für Marketing & Konsumentenverhalten).

**Bei Interesse an der Weiterbildung im Sales Management wenden Sie sich bitte an:**

## **SMAB Sales Management Academy Bayreuth**

Dr. Guido Schafmeister  
Heinrich-Heine-Straße 24  
95447 Bayreuth

Büro: +49 921 1632 9850  
Mobil: 0151 7303 0104  
E-Mail: [guido.schafmeister@sma-bayreuth.de](mailto:guido.schafmeister@sma-bayreuth.de)

# Die 10 To-dos für Chefs und Führungskräfte

**Im Unternehmen gibt es elementare Führungsaufgaben, bei denen Sie als Führungskraft persönlich gefordert sind und die Sie nicht einfach wegdelegieren können. Je mehr Verantwortung Sie tragen, desto mehr Zeit sollten Sie diesen zehn Kernaufgaben widmen.**

„Der Aufschwung geht weiter. 2018 wird das zehnte Jahr in Folge mit sehr guter Konjunktur.“ Diese positive Nachricht verbreitete sich Ende 2017. Die Aussichten bleiben sehr gut und die Auftragsbücher auch der mittelständischen Unternehmen dürften in vielen Branchen prall gefüllt sein.

Gerade wenn viel zu tun ist, muss jeder im Unternehmen anpacken. Die Alternative, weitere Mitarbeitende einzustellen, ist aufgrund der Arbeitsmarktsituation und des daraus resultierenden Fachkräftemangels für viele Firmen eher theoretischer Natur. Und da Führungskräfte häufig auch sehr gutes fachliches Know-how besitzen, verlassen die Chefs die Kommandobrücke und helfen der Mannschaft im operativen Geschäft.

Dieses Vorgehen ist nur allzu verständlich. Es birgt allerdings die Gefahr, dass Sie dabei die für die Zukunft Ihres Unternehmens wichtigen Führungsaufgaben vernachlässigen. Unabhängig von der Auftragslage sollten Sie deshalb als Chef oder Führungskraft die folgenden zehn Punkte stets im Auge behalten:

## 1. Sorgen Sie sich um einen funktionierenden Zielprozess im Unternehmen. Dazu gehören eine emotionale Vision, definierte Lebensziele, eine klare Strategie und machbare Jahresziele.

Die **Vision** Ihres Unternehmens: Bringen Sie in emotionalen Worten auf den Punkt, welche Vorstellung Sie von Ihrem unternehmerischen Engagement haben. Was treibt Sie an? Wofür steht Ihre Organisation, was ist der Zweck, wem wird damit Nutzen geboten? Diese Vision ist der Motor Ihres Unternehmens, der Leuchtturm am Horizont.

Im **Lebenszielplan** präzisieren Sie Ihre Vision unter verschiedenen sachlichen Aspekten: Welchen Zielgruppen wollen Sie langfristig welchen Nutzen bieten? Welche materiellen, aber auch welche mitmenschlichen Ziele strebt Ihr Unternehmen langfristig an? Welchen Status, welches Image wollen Sie erreichen?

Mit der **Strategie** zeigen Sie auf, wohin Ihre Reise geht und wie sie verläuft: Womit werden Sie in fünf Jahren Ihr Geld verdienen? Wem werden Sie welchen Nutzen bieten? Oder anders gesagt: Was sind Ihre Geschäftsfelder und Märkte der Zukunft? Wie müssen Sie sich aufstellen, um die kommenden Herausforderungen zu meistern. Und was müssen Sie innerhalb der nächsten strategischen Periode ganz konkret in den einzelnen Unternehmensbereichen ändern, um genau dieses Ziel zu erreichen?

Im **Jahreszielplan** legen Sie dann gemeinsam mit Ihrem Team die machbaren Schritte des nächsten Jahres fest.

Auch wenn bereits viel zu tun ist: Nehmen Sie die nötigen Veränderungen ernst, um auch in Zukunft gut aufgestellt zu sein. Letztlich stellen Sie mit dem richtigen Zielprozess sicher, dass Ihre Ziele auch kommuniziert, geplant und umgesetzt werden. Das HelfRecht-System und unsere Werkzeuge wie die webbasierte Software „LeadAir“ unterstützen Sie dabei (siehe auch „Top-Tipp“ auf Seite 28).

## 2. Formulieren Sie die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens und kommunizieren Sie diese nach innen und außen.

Mit welchen konkreten Leistungen und Services gewinnen und halten Sie Ihre Kunden, weil Sie es einfach besser können als andere? Was sind Ihre Kernkompetenzen, also die Begabungen Ihres Unternehmens, für die Sie und Ihr Team sich begeistern können, um diese Begeisterung auf den Kunden zu übertragen? Achten Sie darauf, dass Sie diese Kernkompetenzen immer wieder Ihrer Mannschaft vermitteln und Ihren Kunden kommunizieren. Letztendlich sind sie die Existenzgrundlage und -berechtigung Ihres Unternehmens. Denken Sie nicht, es sei selbstverständlich, dass alle in Ihrem Team diese kennen und auch Ihre Kunden davon wissen. Und sollten Sie bemerken, dass Ihre Kernkompetenzen nicht mehr marktgerecht sind, dann überprüfen Sie noch einmal den ersten Punkt (Zielprozess). Denn die Kernkompetenzen der Zukunft sind die Grundlage für Ihre Strategie.

## 3. Übernehmen Sie Verantwortung für die Unternehmenskultur, indem Sie diese vorleben und permanent weiterentwickeln.

Ihre Unternehmenskultur lässt sich durch vier Fragen erarbeiten:

- Wer sind wir? (Unternehmensidentität)
- Was bieten wir wem?  
(Leistungsangebot, Kernkompetenzen)
- Wie handeln wir? (Unternehmensphilosophie)
- Was sind unsere langfristigen Ziele? (Vision)

Durch eine klare Unternehmenskultur, die durch Sie und Ihr Team gelebt wird, erhalten Sie zum einen begeisterte Kunden, mit dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter sowie eine geringe Fluktuation, zum anderen eine Anziehungskraft für potenzielle Fachkräfte und ein gutes Image. Kurzum: Es lohnt sich, dass Sie sich mit der eigenen Unternehmenskultur beschäftigen und diese stärken.

#### **4. Achten Sie auf ein firmengerechtes Erscheinungsbild und pflegen Sie wertvolle Kontakte.**

Ob Kunden, Mitarbeiter, Partner, Kapitalgeber, Presse oder Verbände: Es gibt viele wichtige Kontakte, die das Führungsteam pflegen sollte, um das Unternehmen zu stärken. Zudem sind es gerade diese Begegnungen, die Ihnen Inspiration für Ihre Ziele geben. Wenn Sie Kontaktpflege betreiben, dann fragen Sie sich auch: Wie tritt Ihr Unternehmen gegenüber diesen Kontakten auf? Wie ist das Erscheinungsbild Ihres Teams? Welche Berührungspunkte mit Ihrem Unternehmen gibt es für die Menschen „draußen“ (persönlicher Besuch, Website, Prospekte, Firmenprofile auf sozialen Plattformen, ...)? Entsprechen all diese Berührungspunkte dem Bild, das Sie mit Ihrem Unternehmen vermitteln wollen? Denken Sie daran: Ihr Corporate Design sollte sich nicht nur in Website, Prospekten, Messestand oder Geschäftspapieren widerspiegeln, sondern ebenso im „Outfit“ Ihrer Gebäude, Betriebsstätten oder auch Firmenfahrzeuge.

#### **5. Motivieren Sie Ihre Mannschaft und investieren Sie in die Weiterentwicklung Ihres Teams.**

Wenn die Arbeit nicht weniger wird, Ihre Mannschaft bereits voll und ganz eingespannt ist und Unterstützung nicht in Sicht, dann sollten Sie auf Ihre Teammitglieder besonders achten. Denn letztendlich sind Ihre Leistungsträger jene Mitarbeiter, die auch Ihr Wettbewerb gerne hätte. Motivieren Sie Ihre Mannschaft durch authentisches Führen. Tun Sie alles dafür, dass es Freude macht, bei Ihnen zu arbeiten, und setzen Sie die einzelnen Teammitglieder entsprechend ihrer Begabungen ein. Legen Sie Wert auf eine positive Teamatmosphäre, unterbinden Sie ausschweifende Lästereien und machen Sie Ihrer Mannschaft den Wert ihrer Arbeitsleistung ersichtlich. Wenn Sie die Kernkompetenzen Ihres Unternehmens beschrieben haben, dann ist es für Sie ein Leichtes, Nutzen und Bedeutung für die Kunden darzustellen und damit dem täglichen Tun einen Sinn zu geben. Motivation kann auf Dauer nur dann aufrechterhalten werden, wenn Ihre Mannschaft das leisten kann, was vom Kunden gefragt ist beziehungsweise in Zukunft gefragt sein wird. Auch wenn Ihr Team viel zu tun hat und Zeit ein knappes Gut ist: Investieren Sie in die Weiterentwicklung Ihres Personals. So sind Sie für die Zukunft gerüstet und können dem Fachkräftemangel etwas gelassener entgegensehen.

#### **6. Kümmern Sie sich um eine qualifizierte Vertretung Ihrer Führungsaufgaben und leiten Sie rechtzeitig Ihre Nachfolgeregelung ein.**

Egal wie alt Sie sind, achten Sie darauf, dass Sie für Ihre Hauptaufgaben eine jeweils kompetente Vertretung haben, die dafür sorgt, dass auch bei einem ungeplanten Ausfall das Unternehmen weiterläuft. Das Risiko, dass ein Leistungsträger ausfällt, ist gerade bei kleineren Betrieben essenziell. Klar, ein plötzlicher Ausfall lässt sich meist nicht unmittelbar

kompensieren, aber die Existenz des Unternehmens sollte nicht ausschließlich an einer Person hängen. Daher: Halten Sie Ihre Hauptaufgaben schriftlich fest und stellen Sie sicher, dass Ihre Vertretungen dazu Zugang haben. Auch der altersbedingte Ausstieg einer Führungskraft gehört zu den Risiken, auf die man vorbereitet sein sollte. Zwar ist dies normalerweise vorhersehbar und dadurch gut planbar, aber die meisten Chefs scheuen sich, dieses Thema rechtzeitig anzupacken. Seien Sie auch hier Vorbild und kümmern Sie sich frühzeitig um diese zukunftsweisende Entscheidung. Leistungsträger sind schwer zu ersetzen. Je eher Sie mit der Planung beginnen, desto besser.

#### **7. Achten Sie auf die Bereiche Marketing und Verkauf sowie auf die Weiterentwicklung Ihres Produktprogramms.**

Sie müssen nicht der erste Verkäufer sein und auch nicht jedes Produkt Ihres Unternehmens selbst entwickeln. Aber Sie tragen Verantwortung für die Rahmenbedingungen und das prozessuale Vorgehen auf dem Markt. Stellen Sie hier die Weichen mit den Verantwortlichen. Dazu gehört auch, die Botschaften, die Sie auf den Markt senden, kritisch zu prüfen und angepasst an Ihren Kernkompetenzen zu optimieren. Das betrifft nicht nur die Unternehmenskommunikation, sondern ebenso Ihre Preispolitik, Ihre Distributionswege, die Beschaffenheit Ihres Sortiments, das Auftreten und Verhalten Ihrer Mitarbeiter oder auch Architektur und Ausstattung Ihrer Geschäftsräume und Betriebsstätten.

#### **8. Streben Sie nach exzellenten Geschäftsprozessen und stellen Sie damit einhergehend systematisch betriebene Innovation sicher.**

Indem Sie die Abläufe Ihres Unternehmens optimieren, sparen Sie Arbeitszeit oder steigern die Qualität. Beides ist für die kommenden Herausforderungen eine stetige Pflichtaufgabe für jede Führungskraft. Achten Sie daher darauf, dass in Ihrem Unternehmen ein echtes Ideenmanagement existiert. Und damit meine ich nicht ein starres betriebliches Vorschlagswesen oder das jährliche Sammeln von Mitarbeiterideen für den Jahreszielplan. Echtes Ideenmanagement ist ein permanenter Prozess, der es jedem Teammitglied ermöglicht, Ideen festzuhalten, andere Personen einzubinden und gemeinsam die Idee weiterzuentwickeln – und zwar solange, bis die Idee umsetzungsreif ist oder getrost archiviert werden kann. Um das sicherzustellen, benötigen Sie einen funktionierenden Ideen- und Innovationsprozess, unterstützt durch eine Software, die diesen sicherstellt.

Unsere Weblösung „LeadAir“ ist auch hierfür ideal.

## 9. Behalten Sie die Unternehmensfinanzierung im Blick und achten Sie auf die geltenden gesetzlichen Bestimmungen.

Auch für die Finanzen tragen Sie übergeordnet die Verantwortung. Ob Sie die Aufgabe selbst wahrnehmen oder eine qualifizierte Person damit beauftragen, hängt von der jeweiligen Situation und Ihrem Know-how ab. Klar ist, dass die Kontrolle dieses Bereiches in Ihren Händen liegen muss und Sie permanent daran mitwirken. Wichtige Werkzeuge: eine Qualitäts-BWA, Finanz- und Ergebnisplanung, branchenübliche Kennzahlen, Benchmark, Bankenspiegel, aktueller Kassen-, Auftrags- und Forderungsbestand, Kostenrechnung (zum Beispiel Deckungsbeiträge der Projekte, Filialen, Produktgruppen oder Regionen). Achten Sie neben den Finanzen auch auf die gesetzlichen Bestimmungen, die je nach Branche und Gesellschaftsform sehr unterschiedlich sein können. Auch hier sollten Sie sich mit versierten Beratern absichern, die Sie auf wichtige Änderungen hinweisen.

## 10. Sorgen Sie für mehr Nutzenbiete-Bewusstsein und Verbesserung des wechselseitigen Nutzenbieten in Ihrem Unternehmen.

Stellen Sie sich eine Organisation vor, in der nicht jeder erst an sich und seine Interessen denkt, sondern primär seine Kollegen, die Geschäftspartner und vor allem die Kunden im Blick hat. Stellen Sie sich eine Organisation vor, in der jeder bestrebt ist, seine Leistungen auf die Wünsche der Empfänger auszurichten. Stellen Sie sich eine Organisation vor, in der jeder Freude daran hat, für andere Nutzen zu bieten und in der jeder seinen Wert aufgrund des Zwecks seiner Arbeit definiert anstatt auf Basis des Gehaltszettels. Wäre das nicht ein großartiges Unternehmen, in dem es einfach Spaß machen muss, zu arbeiten? Wäre das nicht eine Freude, hier Führungskraft zu sein? Wie Sie das gemeinsam erreichen können? Indem Sie als Führungskraft darauf achten, dass Nutzenbieten nicht nur ein Begriff, sondern eine Lebenseinstellung ist. Indem Sie Menschen fördern, die für andere Menschen von Wert sein wollen. Indem Sie selbst vorleben, was Sie sich von Ihrem Team wünschen.

### Wo erkennen Sie den größten Handlungsbedarf?

Diese zehn To-dos sollten Sie als Chef oder Führungskraft stets im Blick haben und sich persönlich dafür verantwortlich fühlen. Prüfen Sie doch gleich mal alle Punkte, wie es hierzu bei Ihnen steht. Beurteilen Sie anschließend, wo Sie den größten Handlungsbedarf erkennen, weil dort in Ihrem Unternehmen die meisten Potenziale schlummern. Packen Sie diesen Aspekt an und widmen Sie sich erst dann dem nächsten.

### Top-Tipp:

Nutzen Sie die zwei Zusatzangebote zum Thema dieses Beitrages:

- **Ein persönliches Telefonat mit Volkmar Helfrecht** (nach Terminabstimmung unter Telefon +49 9232 601 248). Lassen Sie sich von ihm beraten, wie HelfRecht Sie bei Ihren „10 To-dos für Führungskräfte“ am besten unterstützen kann – sei es durch ein persönliches Gespräch oder durch Führungswerkzeuge wie „LeadAir“.
- **Ein kostenfreier „LeadAir“-Praxistest:** Lernen Sie die webbasierte Planungs- und Management-Software in Ihrem Führungsalltag kennen. Vier Wochen lang, kostenfrei. Erleben Sie, wie „LeadAir“ Sie und Ihr Team beim vernetzten Führen und Zusammenarbeiten unterstützt. Einfach E-Mail an: [j.bertholdt@helfrecht.de](mailto:j.bertholdt@helfrecht.de)

---

### Zum Autor:



Volkmar Helfrecht ist Vorstand der HelfRecht Unternehmerische Planungsmethoden AG, Bad Alexandersbad ([www.helfrecht.de](http://www.helfrecht.de)). Wenn Sie mehr über das Planungs- und Managementsystem von HelfRecht erfahren möchten oder wenn Sie wissen wollen, wie Sie vom HelfRecht-System (Führungskompetenz, Selbstorganisation, Ziel- und Zeitmanagement, Unternehmensführung) profitieren können, erreichen Sie Volkmar Helfrecht unter E-Mail [v.helfrecht@helfrecht.de](mailto:v.helfrecht@helfrecht.de) oder per Telefon unter +49 9232 6010.

# Ausgewählte Neuerscheinungen

## Das BF/M-Bayreuth in der Wissenschaft

### **Buck, Christoph: (2017): Beiträge zur Untersuchung der informationellen Privatheit im Rahmen des Experiential Computing. Dissertation an der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät**

Durch pervasive computing und bedienerfreundliche Anwendungen durchdringen Informationssysteme die Gesellschaft. Digitale Geräte wie beispielsweise vernetzte Gegenstände, Wearables, Smart Homes und Smartphones unterstützen durch bedienerfreundliche Anwendungen den Alltag von beruflichen und privaten Nutzern. Über Smart Mobile Devices und mobile Applikationen verfügt die breite Masse von Nutzern über hochleistungsfähige und weltweit vernetzte Informationssysteme, welche die Möglichkeiten und Fähigkeiten eines jeden Einzelnen erweitern.

Diese rapide Entwicklung hin zu Nutzer-zentrierten Informationssystemen ist ausschließlich unter der starken Einbindung der Nutzer selbst verwirklicht, wodurch die Möglichkeiten der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von persönlichen Informationen massiv ausgeweitet werden. Die vorliegende Dissertation nimmt mit der Einführung des experiential computing einen Perspektivenwechsel hin zum neuen Nutzer von Informationssystemen vor. Dieser stellt in Nutzer-zent-

rierten Systemen, die in Smart Mobile Devices und mobilen Applikationen zu sehen sind, einen selbständigen Teil des Informationssystems dar. Der dadurch substantielle Wertbeitrag von Nutzern in Informationssystemen, vornehmlich durch die Preisgabe persönlicher Daten, führt zu weitreichenden individuellen gesellschaftlichen Herausforderungen hinsichtlich deren Privatheit. Die vorliegende Dissertation beleuchtet, welche Einflussvariablen die Privatheitsentscheidungen beim Bezug und der Nutzung von mobilen Applikationen beeinflusst. Zentrale Elemente der Privatheitsforschung, wie die Privatheitsbedenken, das Privatheitskalkül und das Privatheitsparadox werden aufgearbeitet und durch bestehende Makromodelle in Bezug zueinander gesetzt.

Aufgrund der Beschaffenheit von Privatheit kann deren Wert als abstrakt klassifiziert werden. Die Nutzer sehen in der Wahrung ihrer Privatheit ein kaufrelevantes Attribut von mobilen Applikationen. Im Rahmen von drei weiteren Forschungsbeiträgen wird der Bereich der Privatheitsbedenken und deren Einflussfaktoren erforscht. Hierbei kann ein an den Entscheidungskontext angepasstes Messinstrument vorgestellt und verschiedene Einflussfaktoren auf die Privatheitsbedenken identifiziert werden. Die Dissertation schließt mit einer kritischen Reflexion und dem identifizierten Forschungsbedarf.

### **Baier, Daniel; Sänn, Alexander (2018): Verbrauchererwartungen beim Online-Erwerb digitaler Inhalte, in: ZUM - Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht, 2, S. 92 – 97**

Vortrag auf der Arbeitssitzung „Verträge über digitale Inhalte – Überblick und Auswirkungen auf das Urheberrecht“ des Instituts für Urheber- und Medienrecht am 10.11.2017 in München.

Beim Online-Erwerb digitaler Inhalte gibt es aus Verbrauchersicht Verbesserungsbedarf: Die Übertragung von Filmen und anderen digitalen Inhalten durch Streaming und Download verläuft nicht immer störungsfrei, Programmierfehler bei Softwareprodukten und Apps führen zu erheblichen Funktionsbeeinträchtigungen bis hin zu Systemabstürzen. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Umwelt und Verbraucherschutz. Im vorliegenden Beitrag werden die in dieser Studie ermittelten Verbrauchererwartungen auf Basis einer Sekundärrecherche sowie einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung zusammenfassend dargestellt.

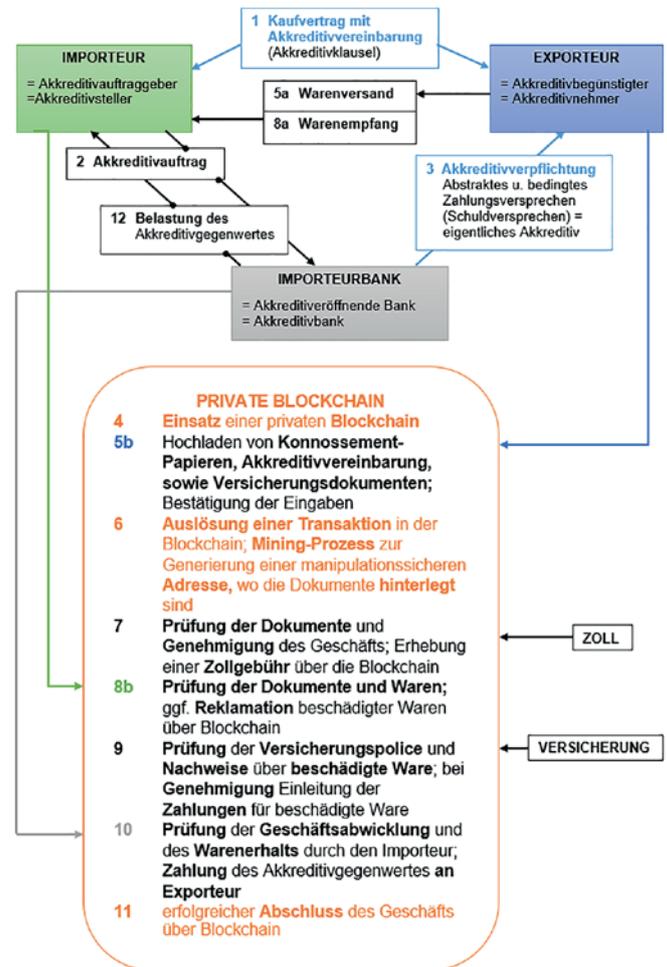
Generell zeigten sich die befragten Verbraucher mit dem Online-Erwerb von digitalen Inhalten als zufrieden. Trotzdem werden einzelne Aspekte in den Kategorien Datenschutz, Informationspflichten, Leistungserbringung, Verständlichkeit der Nutzungsbedingungen sowie Vertragsgestaltung kritisch gesehen. Sehr viele Verbraucher berichteten bei der Befragung über Leistungs-/Funktionsstörungen (insbesondere Qualitätsprobleme) und werten die Beseitigung als wichtig. Urheberrecht und Lizenz beherrschen jedoch allenfalls am Rande das Rechtsverhältnis zwischen Anbieter und Verbraucher (z. B. beim Geoblocking), als Gründe kann man anführen, dass die private Nutzung urheberrechtlich geschützter digitaler Inhalte privilegiert ist (eine Einräumung einer urheberrechtlichen Befugnis ist nicht erforderlich), dass der „schlichte Genuss“ (Lesen, Hören, Anschauen) und der „schlichte Besitz“ ebenso wie das „Recht zur Privatkopie“ legaler Vorlagen ohne Erwerbzweck urheberrechtlich nicht erfasst und dass generell das Puffern beim Streamen nicht als Kopie verstanden wird.

# Ausgewählte Abschlussarbeiten

## Optimierung der Handelsfinanzierung bei KMU durch die Blockchain-Technologie

**Bearbeiterin: Caroline Kleine-Hartlage, B. Sc.**

Die Blockchain oder Distributed Ledger Technologie – vereinfacht dargestellt ein Transaktions-Algorithmus, der die technische Basis hinter den meisten Kryptowährungen bildet – wird insbesondere in der Finanzwelt hoch gehandelt. Mit dieser Technologie sollen zukünftig Transaktionen zwischen einzelnen Akteuren sicherer, schneller und kostengünstiger abgewickelt werden können. Ziel der Bachelorarbeit von Caroline Kleine-Hartlage war, das theoretische Potenzial dieser Technologie zur Optimierung der Handelsfinanzierung bei kleinen und mittleren Unternehmen zu untersuchen. Die Abwicklung der Handelsfinanzierung bei KMU ist traditionell sehr zeitintensiv, bürokratisch und trotz der Nutzung dokumentärer Handelsfinanzierungsinstrumente (z. B. Dokumentenakkreditiv) risikobehaftet. In ihrer Untersuchung kommt die Autorin zu dem Schluss, dass die Blockchain das Potenzial hat, finanzielle und personelle Prozesse der Handelsfinanzierung zu optimieren und durch eine Verkürzung der Abwicklungsdauer helfen kann, Risiken, wie etwa das Währungsrisiko, zu minimieren. Die papierbasierte Dokumentation soll durch sie ersetzt werden. Aktuell arbeitet ein Konsortium aus sieben Banken, darunter die Deutsche Bank und Unicredit, an einer Blockchain-basierten Plattform mit dem Namen „We.trade“ (vormals „Digital Trade Chain“), die inländische und grenzüberschreitende Handelsfinanzierungen für europäische Unternehmen erleichtern soll. Die Commerzbank arbeitet mit weiteren Banken und IT-Unternehmen ebenfalls an einer solchen Plattform.



## Unternehmenseigene Banken im Mittelstand

**Bearbeiter: Tobias Straub, B. Sc.**

Anfang 2014 erhielt das schwäbische Unternehmen Trumpf GmbH + Co. KG als erstes mittelständisches Maschinenbauunternehmen eine Vollbanklizenz. Ziel dieser sehr teuren Maßnahme war es, sich, insbesondere nach den Erfahrungen während der sogenannten Finanzkrise 2008, unabhängiger von Banken zu machen. Tobias Straub beleuchtet in seiner Arbeit den Nutzen solcher unternehmenseigenen Banken im Mittelstand kritisch. Dabei kommt er zu dem Schluss, dass während In-House Banken, die keine Banklizenz benötigen und nur Geschäfte mit dem Unternehmen selbst oder verbundenen Unternehmen betreiben, auch für kleinere Mittelständler interessant sein können, richtige Kreditinstitute mit

Banklizenz nur für sehr große Mittelständler mit ausreichend großen finanziellen Mitteln eine sinnvolle Alternative darstellen. So können unternehmenseigene Banken z. B. mithilfe eines zentralen Cash- und Liquiditätsmanagements Finanzierungen bündeln und somit Finanzierungskosten reduzieren. Außerdem können sie dank der Vollbanklizenz Einlagengeschäfte für Privatpersonen, beispielsweise für die Kunden des Unternehmens, betreiben und somit die Instrumente der Refinanzierung erweitern. Während durch eine solche Bank die externe Abhängigkeit zu Banken vermindert werden kann, besteht die Gefahr, dass, je nach organisatorischer Ausgestaltung des Unternehmens, interne Bereiche stärker voneinander abhängig werden. Erhöhte Offenlegungspflichten von CRR Kreditinstituten stehen zudem einer geringen Informationsmitteilungsbereitschaft vieler Mittelständler entgegen.

## Weitere Abschlussarbeiten:

Lerch, Jonas: Initial Coin Offering als alternatives Instrument der Gründungsfinanzierung - laufend

Wirth, Maximilian (WiWiZ): Die europäische Regulierung der Ratingagenturen im Zuge der Finanzkrise 2007 – 2009

Neues Vorstandsmitglied im BF/M-Bayreuth

## Prof. Dr. Friedrich Sommer

**Das BF/M-Bayreuth begrüßt Prof. Dr. Friedrich Sommer als neues Vorstandsmitglied. Seit März 2017 ist er Inhaber des Lehrstuhls BWL XII: Controlling an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth, den er bereits seit April 2016 vertreten hatte.**

Vor der universitären Laufbahn kam bei Prof. Sommer ein handwerklicher Werdegang. Der gebürtige Sauerländer hat das Bäckerhandwerk erlernt und auch die Meisterprüfung als Bäcker abgelegt. Nach seiner beruflichen Tätigkeit in mittelständischen Familienunternehmen, zuletzt in leitender Funktion, absolvierte er ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (WWU). Dieses schloss er im Jahr 2008 als jahrgangsbester Diplom-Kaufmann ab. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling der WWU (Prof. Dr. Wolfgang Berens) wurde er im Jahr 2012 promoviert. Seine Dissertationsschrift „Marktpreisprognose in kontrollierten Auktionen – Relevanz, Durchführung und empirischer Verfahrenvergleich“ an der Schnittstelle von Controlling, Verhaltenswissenschaft und M&A wurde mit dem Andreas Dombret Promotionspreis der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und einem Preis der Stiftung Industrieforschung für ihre praktische Relevanz für den betrieblichen Alltag kleiner und mittlerer Unternehmen ausgezeichnet. Während der sich anschließenden Münsteraner Habilitationszeit nahm Prof. Sommer die Gelegenheit eines internationalen Forschungsaufenthalts an der renommierten Goizueta School of Business der Emory University in Atlanta (USA) wahr. Mit der kumulativen Schrift „Operatives und strategisches Controlling zur Steigerung des Unternehmenswerts unter besonderer Berücksichtigung der Corporate Governance“ habilitierte er sich im Jahr 2016.

Prof. Sommer versteht unter Controlling die Beschaffung, Aufbereitung, Analyse und Kommunikation von Daten zur Vorbereitung eigener sowie fremder zielsetzungsgerechter Entscheidungen. Im Zentrum seiner Betrachtung stehen der sinnvolle Umgang mit Unternehmensressourcen und die Organisation von Informationsflüssen. In diesem Rahmen erbringen Controller schon lange nicht mehr reine „Zubringer-Tätigkeiten“, sondern integrieren – im Sinne einer rationalitätssichernden Querschnittsfunktion – zunehmend strategische und beratende Elemente in ihren Aufgabenkanon. Die Forschung des Lehrstuhls orientiert sich am Leitbild einer theoriegeleiteten empirischen Vorgehensweise mit ausgeprägtem Praxisbezug. Diesem Leitbild folgend beschäftigt sich Prof. Sommer mit Fragestellungen des operativen und strategischen Controllings, hier mit einem Fokus auf Anreizsystemen und der M&A-Strategie. Außerdem untersucht er mit seinem Team den Beitrag von unternehmerischen Nachhaltigkeitsinitiativen zum Unternehmenswert. Die wertorientierte Unternehmenssteuerung und das wertorientierte Controlling runden das Forschungsprofil ab. Hierbei interessiert sich der neue Lehrstuhlinhaber insbesondere für die Facetten menschlichen Verhaltens in entsprechenden Entscheidungssituationen und setzt somit stark auf die experi-



mentelle Forschung. Die Arbeiten des neuen BF/M-Vorstands wurden weltweit auf zahlreichen Konferenzen vorgestellt und in nationalen und internationalen Zeitschriften veröffentlicht, wobei der Transfer in die unternehmerische Praxis nicht vernachlässigt wurde.

Der Wechsel nach Oberfranken ist dem neuen BF/M-Vorstand leichtgefallen. Er schätzt die kooperative Atmosphäre innerhalb der Fakultät, ein forschungsaktives Umfeld, motivierte Studierende und vor allem eine Universität, in der Lehre bedeutsam ist und geschätzt wird. Besonders attraktiv erschien ihm die Möglichkeit, in regen Austausch mit mittelständischen Unternehmen zu treten. Bereits während seiner Münsteraner Zeit hat er Arbeitskreise geleitet, in denen mit mehreren Unternehmen „Best-Practice-Ansätze“ erarbeitet und ausgetauscht wurden. Mit Workshops zum Thema „Benchmarking im Controlling – Anreizsysteme“ hat sich Prof. Sommer folgerichtig – sozusagen inoffiziell – auch schon vor seiner Vorstandstätigkeit beim BF/M-Bayreuth im Rahmen des Arbeitskreises Controlling und Unternehmensfinanzierung eingebracht.

Friedrich Sommer ist verheiratet und verbringt seine Freizeit gerne mit dem Bereisen fremder Länder sowie dem Musizieren.

---

### Kontakt:

Prof. Dr. Friedrich Sommer, Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Bayreuth  
 Telefon +49 921 55-4681  
 E-Mail: [friedrich.sommer@uni-bayreuth.de](mailto:friedrich.sommer@uni-bayreuth.de)

**Neue wissenschaftliche Mitarbeiterin für das Forschungsprojekt PräDiTec**

## Katharina Pflügner, M. Sc.

**Seit Dezember 2017 ist Katharina Pflügner am BF/M-Bayreuth als wissenschaftliche Mitarbeiterin für das BMBF-Forschungsprojekt „Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien“ (PräDiTec) tätig und entwickelt die Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilungen weiter.**

Frau Pflügner studierte Psychologie an den Universitäten Regensburg und Bamberg sowie in den USA und hat das Studium als Master of Science im März 2018 abgeschlossen. Erfahrungen im wissenschaftlichen Bereich sammelte sie am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und psychologische Diagnostik unter Prof. Schütz sowie am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen unter Prof. Weitzel an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Während ihres Masterstudiums konnte Frau Pflügner sich praktische Erfahrungen in der Konzeption und Durchführung von überfachlichen Trainings, Workshops sowie Großgruppenveranstaltungen zu eigen machen und absolvierte eine Trainerausbildung im Bereich „multimodales Stressmanagement“.

Im Rahmen ihrer Masterarbeit „Technostress: Empirische Analyse von Schutzfaktoren für das Wohlbefinden von Mitarbeitern“ befasst sich Frau Pflügner mit den Folgen von technologie-bedingtem Stress sowie möglichen Präventions-



ansätzen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Konzeption und Durchführung der Projektvorhaben im BMBF-Projekt PräDiTec (siehe Seite 14) ein. Zusätzlich zu ihrer Arbeit im Projekt PräDiTec wird sie sich mit der Durchführung von psychischen Gefährdungsbeurteilungen befassen und interessierte Unternehmen bei der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen nach § 5 Arbeitsschutzgesetz unterstützen. Frau Pflügner freut sich auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den BF/M-Mitgliedsunternehmen und steht für Ihre Fragen gerne zur Verfügung!

---

### Kontakt:

Katharina Pflügner, BF/M-Bayreuth

Telefon: +49 921 530397-17

E-Mail: [katharina.pfluegner@bfm-bayreuth.de](mailto:katharina.pfluegner@bfm-bayreuth.de)

### Aus der Forschung in die Praxis

## Abschied von Ramona Heinz

Mit dem ersten April nimmt das BF/M-Bayreuth Abschied von Frau Ramona Heinz. Nach sechsjähriger Tätigkeit am BF/M-Bayreuth übernimmt Frau Heinz eine Leitungsposition bei der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg.

In ihrer Zeit am BF/M-Bayreuth war sie für Beantragung und Durchführung zahlreicher Drittmittelprojekte verantwortlich. Beeindruckend ist hierbei die Themenvielfalt:

- Personalentwicklung in Oberfranken (Projekt KoSiPer),
- Integration ausländischer Fachkräfte in europäische Unternehmen (Projekt EuDiM) und
- Informelles Lernen älterer Mitarbeiter (Projekt BeWaB).

Darüber hinaus hat sie erfolgreich verschiedene Mitarbeiter- und Mitgliederbefragungen für die IHK für Oberfranken Bayreuth durchgeführt und das BF/M-Bayreuth auf zahlreichen nationalen und internationalen Konferenzen mit Forschungsreferaten repräsentiert.



Wir danken Frau Heinz für ihr außerordentliches Engagement und die hervorragende Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren.

Das BF/M-Bayreuth wünscht ihr für die neue Aufgabe und den weiteren Lebensweg alles Gute!

**Neue wissenschaftliche Mitarbeiterin  
im Projekt BeWaB**

## Julia Becker, M. Sc.

**Mit dem ersten April 2018 heißt das BF/M-Bayreuth  
Frau Julia Becker, M. Sc. als neue wissenschaftliche  
Mitarbeiterin herzlich willkommen.**

Frau Becker studierte an der Universität des Saarlandes und führte ihren Master of Science in Psychologie an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg im September 2017 zum Ende. Die Schwerpunkte bildeten die Personalauswahl, angewandte Personalentwicklung sowie die Kognitionspsychologie. Ihre Masterarbeit führte Frau Becker zu dem Thema „Work-related Smartphone Use – A Diary Study on Employee Well-being“ durch, in der sie sich mit den Auswirkungen von Dauererreichbarkeit auf das Wohlbefinden von Beschäftigten befasste. In den letzten 1,5 Jahren arbeitete Frau Becker neben und nach dem Masterstudium in der Personalabteilung eines großen Versicherungskonzerns, wo sie für das Angebot und die Organisation von internen Weiterbildungsmaßnahmen, Workshops und Seminaren zuständig war.

Damit verstärkt Frau Becker die personalpsychologische Ausrichtung des Instituts im wissenschaftlichen Sinn. Zusammen mit Frau Pflügner und Frau Lutz steht Frau Becker damit unseren Mitgliedern für Fragen im Bereich Personal und Arbeitsorganisation zur Verfügung.

**Das PERSONET wird „erwachsen“**

## Abschied von Manuel Wolz

Anfang dieses Jahres hat das Personalnetzwerk PERSONET e. V. nach Jahren stetigen Wachstums unter dem Dach des BF/M-Bayreuth den Schritt in die Selbständigkeit getan. Herr Wolz, der sowohl die Geschäfte des BF/M-Bayreuth als auch des PERSONET leitete, hat sich daraufhin entschlossen, ab Februar sich ausschließlich auf die Geschäftsführung des PERSONET, das er seit den frühesten Anfängen betreut hat, zu konzentrieren.

Herr Wolz begann seine Tätigkeit am BF/M-Bayreuth als wissenschaftlicher Institutsassistent im Jahre 2011. In dieser Funktion betreute er zunächst das Job Starter-Projekt „My Plastics“, um sich dann mit voller Kraft dem Projekt „Kooperative Sicherung des Personalbedarfs in Oberfranken (KoSiPer)“ zu widmen, aus dem das Personalnetzwerk PERSONET in seiner heutigen Form hervorgegangen ist. Weiterhin war Herr Wolz maßgeblich an der erfolgreichen Beantragung von zwei europäischen Projekten zur Zertifizierung informell erworbener Berufsqualifikationen (TeBeVAT 1 und 2) beteiligt. Im Jahr 2016 führte er während der Elternzeit der Geschäftsführerin kommissarisch das BF/M-Bayreuth. Ab 2017 übernahm er hauptamtlich die Geschäftsführung des BF/M-Bayreuth.



Im Rahmen des Projekts „Bedürfnisgerechte und nachhaltige betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter“ (BeWaB) tritt Sie die Nachfolge von Frau Ramona Heinz an. Das Projekt präsentiert sich bspw. mit einem eigenen Symposium unter dem Titel „Old Dogs, New Tricks: Developing an Aging Workforce“ auf der Konferenz der Academy of Management zwischen dem 10. - 14. August 2018 in Chicago, USA.

### Kontakt:

Julia Becker, BF/M-Bayreuth  
Telefon: +49 530397-16  
E-Mail: [julia.becker@bfm-bayreuth.de](mailto:julia.becker@bfm-bayreuth.de)



Das BF/M-Bayreuth bedankt sich bei Herrn Wolz für sieben Jahre engagierte und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Wir wünschen Herrn Wolz und dem nun eigenständigen PERSONET e. V. viel Erfolg für die Zukunft und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit bei der Unterstützung des oberfränkischen Mittelstands.

## Impressum

### Herausgeber

Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum für  
Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V. an  
der Universität Bayreuth (BF/M-Bayreuth)

Mainstraße 5  
D-95444 Bayreuth

**Telefon:** +49 921 530 397-0

**Telefax:** +49 921 530 397-10

**E-Mail:** [info@bfm-bayreuth.de](mailto:info@bfm-bayreuth.de)

**Internet:** [www.bfm-bayreuth.de](http://www.bfm-bayreuth.de)

© 2018 BF/M-Bayreuth

### Verantwortlich

Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann

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

#### Bildnachweis:

Seite 1, 2 [shutterstock.com/Pressmaster](https://www.shutterstock.com/Pressmaster)

Seite 5 Projektgruppe Wirtschaftsinformatik  
des Fraunhofer FIT

Seite 8 Game Innovation Lab,  
Universität Bayreuth

Seite 14 [Fotolia.com/#159044135](https://www.fotolia.com/#159044135)

Seite 23 [Fotolia.com/#100673786](https://www.fotolia.com/#100673786)

### Redaktion

Dr. Alexander Sänn  
Ramona Heinz, M. Sc.  
Julian Kettl, M. A.  
Anni Hofmann  
Elisabeth Schweizer  
Jörgen Eimecke, M. Sc.  
Saskia Lutz, M. A.  
Katharina Pflügner, B. Sc.  
Julia Becker, M. Sc.

### Gestaltung, Layout und Satz

POLYNEO GbR Krasser & Herbig  
Werbeagentur und Markenmanufaktur  
[www.polyneo.de](http://www.polyneo.de)