



Tätigkeitsbericht 2011 - 2014

institut für mittelstandsforschung

der Universität Mannheim

institute for SME research

Impressum

Herausgeber: Institut für Mittelstandsforschung
der Universität Mannheim (ifm Mannheim)
68131 Mannheim
Telefon 0621/181-2890
Telefax 0621/181-2892
www.ifm.uni-mannheim.de

Redaktion: Annegret Hauer

Druck: ABT Mediengruppe
69469 Weinheim
www.abt-medien.de





Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Vorwort	5
2. Arbeitsschwerpunkte und Entwicklung des ifm Mannheim.	7
3. Forschungsbereich Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand	
Diffusion und Adaption moderner Managementkonzepte	12
krea•nets - Koordinierte Unternehmensnetzwerke.	15
IShare - Impact of the Sharing Economy in Germany	18
Die Gebrauchstauglichkeit von Anwendungssoftware als Wett- bewerbsfaktor für kleine und mittelständische Unternehmen	20
Usability in Germany - Kompetenzzentrum.	23
Building Information Modeling (BIMiD): Ein Referenzobjekt für die deutsche Bau- und Immobilienindustrie.	26
Hidden Champion Strategien für den Mittelstand	29
Lehre im Forschungsfeld Management.	30
4. Forschungsbereich Familienunternehmen	
Ursachen des nachhaltigen Erfolgs von Mehr-Generationen-Familienunternehmen	32
Effektiver Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Woiwodschaft Oppeln	34
Natur und Eigenschaften von Familienunternehmen - Herausforderungen einer theoretisch sachgerechten und problemorientierten Definition	37
Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine theoretische und empirische Auseinandersetzung	40
Krisenbetroffenheit und Krisenbewältigung von Familienunternehmen	42
Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen - TOP 500 Familienunternehmen in Deutschland	44
Passt das Bild des Homo Oeconomicus auf das Familienunternehmen und seine Eigentümer – Eine verhaltenswissenschaftliche empirische Analyse	47
Mitarbeitergewinnung und -bindung in Familienunternehmen.	50
Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern	52
Gehaltsindex Familienunternehmen	54

5.	Forschungsbereich Neue Selbständigkeit	
	Stärkung der Unterstützungsstrukturen für Migranten- unternehmen	56
	Triebkräfte und Leistungen ausländischen Unternehmertums	59
	Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein-Neckar	62
	Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Migrantenunternehmen	65
	Daten zur örtlichen Lebenssituation von Frauen und Männern mit und ohne Migrationshintergrund in Heidelberg und Baden-Württemberg	67
	Durch Selbständigkeit zur Doppelkarriere. Berufs-, Partner- schafts- und Lebenskonzept erfolgreicher Gründerinnen	69
	Gleichstellung der Geschlechter im europäischen Sozialfonds: Geschlechterdifferenzierende Arbeitsmarktanalyse	72
	BEE-MOBIL: Berufliche Bildung im Handwerk in den Zukunftsmärkten Elektromobilität und Erneuerbare Energien	75
	Tariforientierung: Einfluss von Tarifverträgen auf nicht-tarifgebundene Unternehmen	78
6.	Forschungsbereich Entrepreneurship	
	Evaluationskonzept BioChance und BioChancePlus	80
	Kulturelle Pfade zu wirtschaftlicher Selbstsuffizienz und Unternehmertum: Familienwerte und Jugendarbeitslosigkeit in Europa (CUPESSSE)	82
	High Tech Entrepreneurship in China. Eine Mehrebenen-Analyse zum unternehmerischen Potenzial in China	84
	Unternehmerische Resilienz. Protektive Faktoren für unter- nehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten	86
	Spitzencluster „Forum Organic Electronics“	88
	Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI)	90
	Junior Accelerator	95
	Life Science Business Development - Program MRN	98
7.	Veröffentlichungen und Vorträge 2011 - 2014	101
8.	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	116

In den Jahren 2011 bis 2014 haben wir die Profilschärfung des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm Mannheim) weiter vorangetrieben. Unsere vier Forschungsgruppen

- Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand
- Familienunternehmen
- Neue Selbständigkeit und
- Entrepreneurship

haben zahlreiche Forschungsprojekte neu angestoßen, bzw. bestehende Projekte abgeschlossen. Darüber hinaus leistete das ifm Mannheim über den Lehrstuhl für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship einen wichtigen Beitrag für die Lehre an der Universität Mannheim.

Die Forschungsgruppe „Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand“ bearbeitet gegenwärtig mehrere größere Forschungsprojekte parallel. Dabei liegt der Fokus auf den Themen Diffusion und Adaption von Managementkonzepten sowie Informations- und Kommunikationstechnologien in mittelständischen Unternehmen. Untersuchungen zu Unternehmensnetzwerken und Innovationen ergänzen die Forschung in diesem Bereich.

Die Forschungsgruppe „Familienunternehmen“ konnte das Thema Mehrgenerationen-Familienunternehmen erfolgreich in ihr Forschungsportfolio

aufnehmen. Hier wurde ein umfangreiches Projekt gestartet, das durch mehrere langlebige Familienunternehmen inhaltlich bereichert aber auch finanziell unterstützt wird. Insgesamt reicht die Bandbreite der Arbeiten im Forschungsbereich Familienunternehmen von sehr praxisbezogenen Projekten, wie z.B. der der Identifikation erfolgreicher Praktiken zur Mitarbeitergewinnung in kleinen und mittleren Familienunternehmen, bis hin zu Ausarbeitungen theoretischer Fragestellungen. Weiterhin widmet sich der Bereich intensiv der Untersuchung von strategischen Wandelprozessen in Familienunternehmen.

Die Forschungsgruppe „Neue Selbständigkeit“ baute ihre Kompetenzen im Forschungsfeld Migrantenselbständigkeit weiter aus. Hier konnten mehrere Forschungsprojekte auf Bundes- und Landesebene neu akquiriert und erfolgreich bearbeitet werden. Weiterhin stellten Geschlechterunterschiede im Rahmen der beruflichen Selbständigkeit wichtige Schwerpunkte der beruflichen Selbständigkeitsforschung am ifm Mannheim dar.

Im Forschungsbereich „Entrepreneurship“ wurden - neben der Bearbeitung verschiedener Forschungsprojekte - auch viele Aufgaben in der Lehre und im Zusammenhang mit der Beratung von gründungsinteressierten Studierenden wahrgenommen. In der Lehre wurde nicht nur die Vermittlung theoretischen

Wissens, sondern auch die Umsetzung des Gelernten in die Praxis angestrebt. Die Anpassung an internationale Erfordernisse schritt weiter voran. So werden heute nahezu alle Veranstaltungen in englischer Sprache gehalten. Auch der neu gestaltete Internetauftritt des Bereichs, der unter der Bezeichnung Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI) läuft, ist in englischer Sprache gehalten, um auch den mittlerweile über 40 % ausländischen Nutzern der Seite die Möglichkeit zu bieten, sich über die Angebote zu informieren.

Der vorliegende Tätigkeitsbericht gibt einen Überblick über den Inhalt und die Ergebnisse der laufenden und abgeschlossenen Forschungsprojekte sowie über die geleistete Arbeit im

Rahmen der Lehre und Entrepreneurship-Förderung an der Universität Mannheim.

Zum Abschluss möchte ich mich ausdrücklich beim Förderkreis des ifm Mannheim bedanken, der in den letzten Jahren die Forschungstätigkeit des Instituts signifikant unterstützt hat. Der Förderkreis bringt sich zudem mit regelmäßig stattfindenden Vorträgen und Veranstaltungen in die Diskussion zu relevanten Themen für den Mittelstand ein. Die Mitglieder können sich - beispielsweise bei Vorträgen oder im Rahmen des halbjährlich organisierten Business-Frühstücks - gegenseitig kennen lernen, Best Practices austauschen und bestehende Kontakte pflegen •



Michael Woywode

Arbeitsschwerpunkte und Entwicklung des ifm Mannheim

Leitbild und langfristige Positionierung

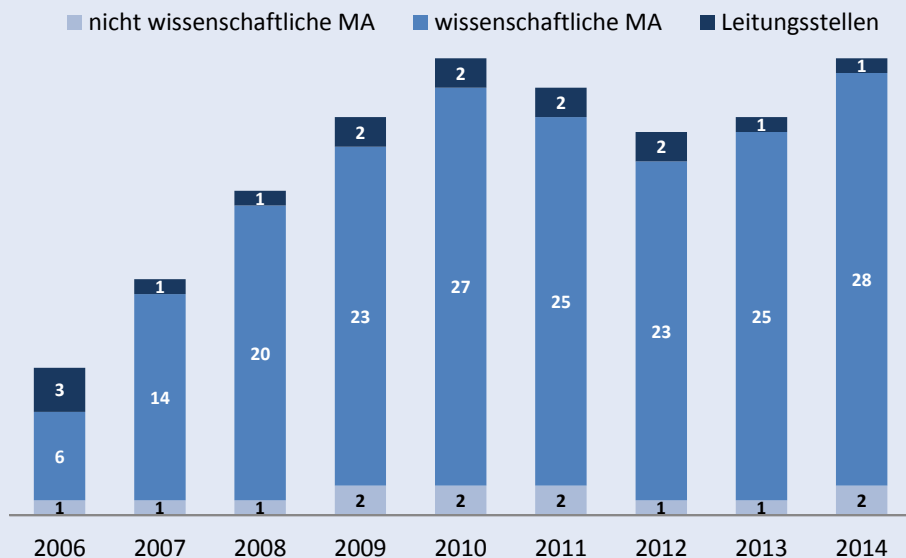
Der Mittelstand in seiner ganzen Breite, unter Einschluss des Handwerks und der großen Familienunternehmen, ist zweifelsohne das Rückgrat und der Motor der deutschen und insbesondere auch der baden-württembergischen Wirtschaft. Er trägt entscheidend zur Prosperität der Bundesrepublik Deutschland sowie des Landes Baden-Württemberg bei. Das Institut für Mittelstandsforschung wurde als zentrale Forschungseinrichtung der Universität Mannheim vor 25 Jahren gegründet, um die mittelständische Wirtschaft zu erforschen und führt seither Forschungsvorhaben zu aktuellen und strukturellen mittelstandsbezogenen Themen sowie zu Entrepreneurship durch. Um die interessierenden Forschungsfragen zu beantworten, wird neben den Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre auch auf das Wissen der Volkswirtschaftslehre, der Soziologie, der Wirtschaftsinformatik und der Psychologie zurückgegriffen, das am ifm Mannheim selbst sowie an der Universität Mannheim umfangreich vorhanden ist. Die besondere Stärke des Instituts liegt, neben seiner interdisziplinären Ausrichtung, auch in seiner Brückenfunktion zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis. So arbeitet das ifm intensiv im Verbund mit Fachwissenschaftlern/Innen anderer Forschungseinrichtungen (z.B. des ZEW, MZES, INES, Stanford University, Stevens College, WU Wien), mit Ministerien auf Bundes- und Länderebene

(z.B. BMBF, BMWi, MFWBW, MIBW, MASBW) und mit dem Mittelstand zusammen, um gute Lösungen für drängende Probleme der mittelständischen Wirtschaft und der Gesellschaft zu finden. Die Arbeit des ifm Mannheim ist sowohl national als auch international ausgerichtet. Daueraufgaben sind, neben der Grundlagenforschung, die Beratung politischer Gremien im In- und Ausland zu mittelstandspolitischen Fragen, die Bereitstellung von Eckdaten zum Mittelstand in seiner ganzen Breite sowie der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Finanziert wird die Arbeit des ifm Mannheim, neben der Grundfinanzierung durch das Land Baden-Württemberg, von Forschungsförderungseinrichtungen (z.B. DFG, VW-Stiftung, Stiftung Baden-Württemberg), durch Bundesministerien und ihre Projektträger, die Europäische Union sowie durch industrienahe Drittmittel, Zuwendungen und Spenden.

Ausgangslage und strukturelle Entwicklung

Ursprünglich wurde das ifm Mannheim durch einen vierköpfigen Vorstand, dem Professoren verschiedener Mannheimer Fakultäten angehörten, geleitet. Diese Art der fakultätsübergreifenden Institutsführung wurde im Jahr 2007 grundlegend reformiert. Seit 2008 ist der Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim, Prof. Dr. Michael Woywode, gleichzeitig

Zahl der Mitarbeiter 2006 - 2014



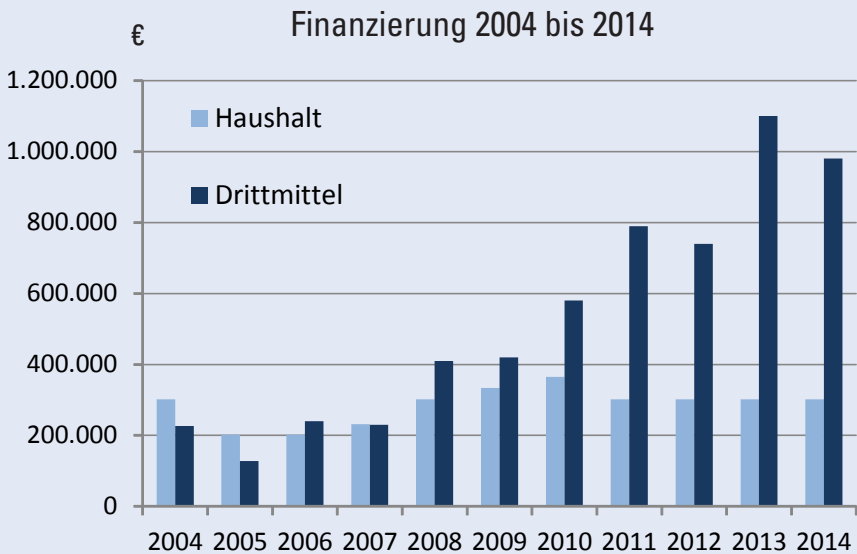
auch der wissenschaftliche Leiter des ifm Mannheim. Mit der engen institutionellen Kooperation beider Einrichtungen zu mittelstands- und gründungsbezogenen Themen wird eine optimale Zusammenarbeit in Grundlagenforschung, angewandter Forschung, Lehre und Wissenstransfer ermöglicht. Das ifm hat gegenwärtig ca. 30 wissenschaftliche MitarbeiterInnen in vier Forschungsbereichen: (1) Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand, (2) Familienunternehmen, (3) Neue Selbständigkeit sowie (4) Entrepreneurship.

Jeder Forschungsbereich des ifm Mannheim wird an hohen Qualitätsstandards gemessen, publiziert seine Forschungsergebnisse in wissenschaftlich anerkannten Zeitschriften (u.a. OS, ETP, zfbf, ZFB, ZFKE), präsentiert seine Resultate auf nationalen und internationalen wissenschaftlichen Konferenzen (u.a. AoM, EURAM, EGOS, ifera, FERC, IECER, Babson) und liefert inhaltlich hochwertige Beiträge für den politischen Entscheidungsprozess (Gutachten, Evaluationsstudien, Konzepte etc.). Im Jahr 2013 haben 5 und im Jahr 2014 3 wissenschaftliche MitarbeiterInnen des ifm Mannheim ihre

Promotionen mit summa cum laude bzw. magna cum laude abgeschlossen. Auch für die Zukunft ist damit zu rechnen, dass jährlich etwa 4-5 Doktorenden ihre Promotionen am ifm Mannheim erfolgreich abschließen werden. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft machen die Absolventen des ifm Mannheim regelmäßig bemerkenswert Karriere.

Neben Forschung, Lehre und Politikberatung besteht ein weiteres wichtiges Anliegen des ifm Mannheim darin, den Studierenden die betriebswirtschaftlichen Grundlagen für Unternehmens-

gründungen und Unternehmertum zu vermitteln. Dazu werden Studierende der Universität Mannheim zunächst in curricularen und außercurricularen Veranstaltungen für das Thema Entrepreneurship sensibilisiert und qualifiziert. Sofern sie eine Existenzgründung anstreben, erhalten die Studierenden danach eine qualifizierte Gründungsberatung. Die fortlaufende weitere Betreuung von Gründungen aus der Universität Mannheim erfolgt im Rahmen des Mafinex Gründerverbund Entrepreneur Rhein-Neckar e.V., dem die Universität Mannheim seit vielen Jahren angeschlossen ist.



Ziele und Perspektiven

Zukünftig soll das ifm Mannheim seine nationale und internationale Sichtbarkeit als eine führende Forschungseinrichtung zum Thema Mittelstand und Entrepreneurship weiter erhöhen. In diesem Zusammenhang wird die vermehrte aktive Teilnahme an nationalen, europäischen und anderen internationalen Forschungsverbänden angestrebt.

In den kommenden fünf Jahren bauen die vier Forschungsbereiche des ifm ihre inhaltliche Expertise weiter aus, so dass Qualität und Quantität des Forschungsausgangs weiter ansteigen. Dies wird es ermöglichen, das jährliche Drittmittelaufkommen, das zwischen 2007 und 2012 von 250.000 Euro auf 700.000 Euro jährlich angewachsen ist, dauerhaft auf über eine Million Euro pro Jahr zu erhöhen. Die Drittmittelquote des ifm Mannheim lag 2013 bei ca. 75% (Budget = 25% Eigenmittel + 75% Drittmittel), was als Indikator für die gute thematische Positionierung des Forschungsinstituts, eine hohe Leistungsfähigkeit bei der Projektdurchführung und einen effizienten Mitteleinsatz gewertet werden kann. Um die Nachhaltigkeit dieser positiven Entwicklung des ifm Mannheim zu sichern, haben sich das Land Baden-Württemberg und die Uni-

versität Mannheim dazu entschlossen, die jährliche Grundfinanzierung des ifm Mannheim zu erhöhen und an die mittlerweile anspruchsvolleren Zielvorgaben sowie das erweiterte Aufgabenspektrum des Instituts anzupassen. Darüber hinaus stärken seit 2013 Spenden von Stiftungen, Mittelständlern und öffentlichen Einrichtungen die Kapitalbasis des ifm in erheblichem Maße.

Die Zusammenarbeit mit anderen Forschungsinstituten an der Universität Mannheim, wie dem ZEW, MZES, INES, CIS, zentUma sowie mit den einzelnen Fakultäten soll weiter ausgebaut und so der Ruf der Universität Mannheim als Kompetenzzentrum für wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Forschung gestärkt werden. Darüber hinaus sollen auch die internationalen Beziehungen des ifm Mannheim mit anderen Forschungseinrichtungen, wie der WU Wien, der Stanford University, der Chinese University of Hong Kong, der Universität Opatowitz, Nantes University, Copenhagen Business School, Stevens College New York, Tongji University oder der Kent Business School gestärkt werden.

Um die Wirkung des fortlaufenden Ausbaus der Gründungsqualifizierung und -beratung an der Universität Mannheim zu steigern, soll im Kontext der Univer-

sität mehr Raum für Ausgründungen von Studierenden und Mitarbeitern geschaffen werden. Dadurch sollen die an anderen Universitäten beobachtbaren positiven Rückkopplungseffekte zwischen Universitäten und Neugründungen mittelfristig auch an der Univer-

sität Mannheim realisiert werden. Die gründungsberatungsbezogenen Aktivitäten des Instituts für Mittelstandsforschung werden zukünftig im Mannheim Center for Entrepreneurship & Innovation (MCEI) zusammengefasst •

Forschungsbereich Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand

Diffusion und Adaption moderner Managementkonzepte

Projektleitung:	Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Achim Oberg
Projektbearbeitung:	Dr. Florian Scheiber, Dr. Dominika Wruk, Tino Schöllhorn
Finanzierung:	Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)
Laufzeit:	Januar 2010 bis Dezember 2013
Kontakt:	Dr. Achim Oberg 0621/181-3532, oberg@ifm.uni-mannheim.de

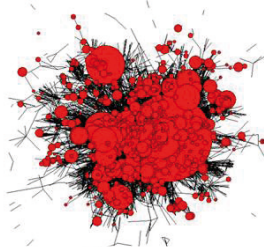
Unternehmen sind umgeben von einer Vielzahl von Managementkonzepten – wie z.B. Shareholder Value Management, Lean Management, Corporate Social Responsibility, Total Quality Management Customer Relationship Management – die gleichzeitig in der wissenschaftlichen Literatur und den öffentlichen Medien diskutiert, von Beratern propagiert und angeboten, an Hochschulen gelehrt werden. Dabei sind sie aber keine rein passiven Akteure, denn durch ihre Entscheidungen, diese Konzepte zu implementieren oder sie im Rahmen ihrer Selbstdarstellung aufzunehmen, beeinflussen sie auch deren weitere Verbreitung. Jedoch sind die Umsetzungskapazitäten von Unternehmen, aber auch die Aufmerksamkeit von Managern begrenzt. Managementkonzepte stehen folglich im Wettbewerb um diese begrenzten Ressourcen und beeinflussen sich in ihrer Diffusion wechselseitig.

Das von der DFG geförderte Forschungsprojekt „Diffusion und Adap-

tion moderner Managementkonzepte“ ging der Frage nach, wie die Prozesse der gegenseitigen Einflussnahme ablaufen, welche Mechanismen dabei wirken und welche Konsequenzen dies für die Diffusion von Managementkonzepten hat. Um diese Fragen zu beantworten, berücksichtigten wir alle bestehenden Managementkonzepte. Ein weiterer zentraler Aspekt des Projektes war die Untersuchung der Selbstdarstellung von Unternehmen und weiterer Diskurse, die für die Entstehung und Diffusion von Managementkonzepten relevant sind.

Basierend auf der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie und der Impression Management Forschung sollten folgende zentralen Fragen in sechs Schritten beantwortet werden:

1. Schritt: Inwieweit hat das Alter von Managementkonzepten eine Wirkung auf deren Adoption durch Unternehmen? Wie beeinflussen sich alte und neue Konzepte in ihrer Diffusion?



2. Schritt: Welchen Einfluss haben verschiedene inhaltliche Verbindungen zwischen Konzept-Populationen – z.B. komplementäre oder konkurrierende Verbindungen – auf die Verbreitung der Konzepte?
3. Schritt: Welche Dynamik ist zwischen Managementkonzepten im Zeitverlauf zu beobachten?
4. Schritt: Inwieweit lässt sich die Berichterstattung von Unternehmen über Managementkonzepte aus den organisationalen Umweltbedingungen erklären?
5. Schritt: Wie positionieren sich Unternehmen im Wettbewerb durch die Übernahme bestimmter Kombinationen von Managementkonzepten? Was sind typische Kombinationen und welche Konzepte werden nur selten gemeinsam diskutiert?
6. Schritt: Welche Wirkung auf den Erfolg einer Unternehmung haben verschiedene Varianten der Kombination von Managementkonzepten? Kombinieren erfolgreiche Unternehmen anders als weniger erfolgreiche Unternehmen?

Diesen Fragen wurde im Rahmen des Forschungsprojekts in theoretischen wie auch in empirischen Studien und Arbeiten nachgegangen. In den ersten zwei Jahren des Forschungsprojektes konnten Antworten auf die ersten vier der aufgestellten Fragen gefunden werden:

1. Das Konzeptalter beeinflusst die Kombinatorik von Konzepten in der Literatur. Alte und neue Konzepte

werden dabei signifikant seltener kombiniert als Konzepte von etwa gleichem Alter. Diese Beobachtung deutet auf einen Differenzierungsmechanismus hin: Etwa zur gleichen Zeit entstehende Konzepte konkurrieren um beschränkte Aufmerksamkeit von Wissenschaftlern, Managern und Beratern. „Erfinder“ und Förderer von Konzepten werden bemüht sein, „ihr“ Konzept von anderen, gleichzeitig aufkommenden Konzepten zu differenzieren.

2. Konzepte aus derselben inhaltlichen Konzeptgruppe werden in der Literatur signifikant häufiger gemeinsam diskutiert. So ist in einem Artikel deutlich häufiger z.B. von zwei Marketingkonzepten die Rede als etwa von einem Marketing- und einem Finanzkonzept. Kombinationen über Disziplinen hinweg sind möglich, wenn eines der Konzepte besonders populär ist, so dass es auch über Disziplingrenzen hinweg bekannt ist. In Bezug auf Unternehmen ist zu beobachten, dass diese insbesondere dann eine Vielzahl von Konzepten aus unterschiedlichen inhaltlichen Gruppen kombinieren, wenn sie in sehr komplexen Umwelten operieren und z.B. in vielen Ländern und Branchen aktiv sind.

3. Inhaltlich ähnliche Konzepte weisen häufig ähnliche Diffusionsverläufe auf. Vieldiskutierte Konzepte scheinen den Weg für thematisch verknüpfte Konzepte zu bereiten. Konzepte und Themen können auch wiedergeboren werden. So ist das Konzept der Stock Options ein rela-

tiv altes, das aber wieder stark an Aufmerksamkeit zugenommen hat, als das Thema Eigentümer mit der Entwicklung des Konzeptes Shareholder Value Management wieder an Bedeutung gewinnt. Auch können ähnliche Konzepte einander ablösen.

4. Bei der Untersuchung der Webseiten der 500 größten Unternehmen in Deutschland konnten wir signifikante Zusammenhänge zwischen Umweltbedingungen und der Vielzahl der auf den Webseiten diskutierten Managementkonzepte identifizieren. Unternehmen, die in komplexen

Umwelten operieren, scheinen die in diesen Umwelten vorherrschenden, teilweise unterschiedlichen Anforderungen durch die symbolische Adoption einer Vielzahl von Managementkonzepten zu adressieren.

Im letzten Projektjahr wird aufbauend auf den bisherigen Beobachtungen und Ergebnissen insbesondere den Fragen nach der Positionierung von Unternehmen und der Erfolgswirkung von Managementkonzepten nachgegangen werden

Veröffentlichungen im Projekt „Managementkonzepte“

Wruk, Dominika / Armbrüster, Thomas / Woywode, Michael (2014)
Empfehlungen als Eintrittsbarriere in den Beratungsmarkt: Wann Mittelständler Unternehmensberatungen weiterempfehlen, ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 63 (3), 191-216

Scheiber, Florian (2013)
Structural and cultural approaches towards studying the diffusion of management practices. Dissertation. Universität Mannheim

Wruk, Dominika (2013)
The creation and spread of management knowledge – A social constructivist perspective. Dissertation. Universität Mannheim

Drori, Gili S. / Delmestri, Guiseppe / Oberg, Achim (2013)
Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field, in: Engwall, L., Trust in Universities, London, 137-151

Scheiber, Florian / Wruk, Dominika / Huppertz, Stefan / Oberg, Achim / Woywode, Michael (2012)
Die Verbreitung moderner Managementkonzepte im Mittelstand, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 03/2012, Special Issue „Management von kleinen und mittleren Unternehmen“, 25–69

krea•nets - Koordinierte Unternehmensnetzwerke



Projektleitung:	Prof. Dr. Thomas Armbrüster
Projektbearbeitung:	Dr. Frederik Metzger, Stefan Berwing
Finanzierung:	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Europäischer Sozialfonds (ESF)
Laufzeit:	Juli 2008 bis November 2011
Kontakt:	Stefan Berwing 0621/181-2703, berwing@ifm.uni-mannheim.de

Das ifm Mannheim untersuchte im Rahmen des BmbF-Projektes „Koordinierte Unternehmensnetzwerke“ KMU-Netzwerke unter den Fragestellungen „Welche Organisationsstrukturen sind systematisch mit Innovation verbunden?“ sowie „Welche Controlling-Instrumente werden in koordinierten Unternehmensnetzwerken eingesetzt?“

Die Fragestellungen wurden zusammen mit der German Graduate School of Management & Law im Rahmen des Forschungsprojekts krea•nets bearbeitet. Dieses wurde von einem Forschungsverbund der Universitäten Heidelberg, Hamburg und der German Graduate School of Management & Law sowie BRANTA Expert Net Consulting geleitet. Gemeinsam mit elf weiteren Experten aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis analysierte krea•nets KMU-Netzwerke, um Strategien und Konzepte zur Verbesserung der innovationsorientierten Vernetzung vorzulegen.

Ende 2009 wurde auf Grundlage einer bereits zuvor mit den Projektpartnern durchgeführten Online-Umfrage eine schriftliche Befragung realisiert. Ziel dieser schriftlichen Erhebung war es, in einem zweiten Schritt neben ver-

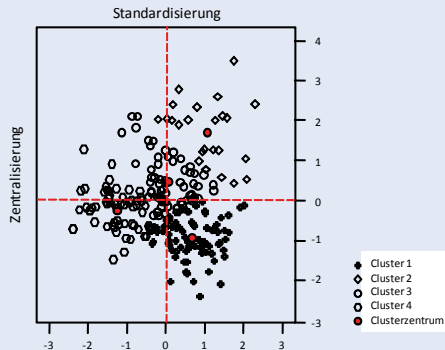
schiedenen Formen der Innovation empirische Belege für die Organisation und Struktur von KMU-Netzwerken zu identifizieren. Folgende Fragestellungen wurden im Einzelnen verfolgt:

1. Welche Koordinationsinstrumente sollen eingesetzt beziehungsweise miteinander kombiniert werden, sodass gemeinsam formulierte Ziele – wie Innovationen – erreicht werden?

Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass Prozess-Standardisierung eine notwendige Bedingung für hohe Innovativität ist. Unter Prozess-Standardisierung fasst man Formalisierung, Programmierung und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien innerhalb des Netzwerks, um die Aktivitäten zu koordinieren, zusammen. Das Ergebnis bedeutet, dass alle Kombinationen mit den anderen zwei in der Untersuchung betrachteten Koordinationsinstrumenten mit hoher Innovativität verbunden sind. Zu den weiteren Koordinationsinstrumenten zählen Selbstabstimmung und Zentralisierung. Unter Selbstabstimmung versteht man Koordinationsentscheidungen, die nicht von einer übergeordneten Stelle getroffen

werden, sondern in einer betroffenen Gruppe selbst. Dieser Abstimmungsmechanismus ist als typisch für Netzwerke anzusehen. Dennoch lässt sich in Netzwerken beobachten, dass Weisungen

Ergebnis bleibt konsistent über beide Arten von Netzwerken hinweg. Standardisierung ist zwar mit Prozess-Innovation verbunden, ein kurvilinearer Zusammenhang – wie hypothetisiert



Achsenkreuze für Standardisierung x Zentralisierung und Standardisierung x Selbstabstimmung; Cluster zeigen ähnliche Netzwerke an; die Achsen spiegeln die regressierten Faktorwerte der jeweiligen Dimension wider.

ausgesprochen werden, seien sie explizit oder implizit. Es herrscht dann ein gewisser Grad an Zentralisierung vor.

2. Wie beeinflusst der Grad der Spezialisierung den Einsatz von Koordinationsinstrumenten bei Prozess-Innovation als Ergebnisgröße?

Auch im Falle von spezialisierten und nicht-spezialisierten Netzwerken zeigt sich, dass Standardisierung systematisch mit hoher Prozess-Innovation zusammenhängt. Spezialisierte Netzwerke weisen eine höhere Differenzierung bei der Aufgabenverteilung innerhalb eines Netzwerks auf. Nicht-spezialisierte Netzwerke sind demzufolge mit einer geringeren Anzahl an Aufgaben versehen, die auf dieselbe Anzahl von Partnern verteilt sind. Das

– konnte jedoch nicht nachgewiesen werden. Dieser hieße, dass zunächst ein positiver und dann ein negativer Zusammenhang zwischen Standardisierung und Prozess-Innovation zu finden gewesen wäre. Zentralisierung ist nicht systematisch mit Prozess-Innovation verbunden. Selbstabstimmung ist schwächer als Standardisierung mit Prozess-Innovation verbunden. Außerdem zeigt eine Dekompositionsanalyse, dass spezialisierte und nicht-spezialisierte Netzwerke hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Koordinationsinstrumenten und Prozess-Innovation voneinander abweichen. Wird auf ein bestimmtes Instrument gesetzt, so weist dies einen mehr oder minder großen Zusammenhang mit Prozess-Innovation auf. Es empfiehlt sich, in spezialisierten Netzwerken auf Standardisierung zu setzen und in nicht-

spezialisierten neben Standardisierung auch auf Selbstabstimmung, wenn hohe Prozess-Innovation angestrebt wird.

3. Wie lässt sich der Einsatz von Planungs- und Kontrollinstrumenten (Controlling-Instrumenten) in koordinierten Netzwerken erklären? Welche Controlling-Instrumente werden am häufigsten verwendet und inwieweit unterscheidet sich der Einsatz in der generellen Controlling-Praxis?

Das Ergebnis der relativen Häufigkeitsanalyse zeigt, dass es in den untersuchten Netzwerken drei getrennt zu sehende Gruppen an Planungs- und Kontrollinstrumenten gibt. Es lassen sich die folgenden Gruppen von Instrumenten unterscheiden: (1) universelle, (2) spezifische und (3) Einzelinstrumente. Universelle Instrumente werden unabhängig vom Netzwerkziel einge-

setzt. Verglichen mit dem Einsatz in Organisationen beziehen sie sich also auf die Ebene der inter-organisationalen Arbeit. Zu diesen Instrumenten gehören Unternehmensvergleiche und Benchmarking sowie Kooperationsplanung und -budgetierung. Die Instrumente in der Gruppe spezifischer Instrumente werden bei entsprechend inhaltlich übereinstimmendem Netzwerkziel häufiger eingesetzt. Hierzu gehören Wirtschaftlichkeitsanalysen, Portfolioanalysen Markt/Unternehmen sowie Kennzahlen/Performance Indicators. Sie werden eingesetzt in Netzwerken mit dem Ziel, gemeinsam Produkte herzustellen, gemeinsam F&E zu betreiben sowie bei gemeinsamer Risikoreduzierung. Schließlich finden sich in der dritten Gruppe Einzelinstrumente, die nicht auf das Netzwerk-Ziel abgestimmt eingesetzt werden. Sie finden Einsatz über das Netzwerkziel hinaus in allen Netzwerken.

Veröffentlichungen im Projekt „Koordinierte Unternehmensnetzwerke“

Metzger, Frederik (2013)

Innovation und Koordination interorganisationaler Netzwerke, Diss. Mannheim

Metzger, Frederik / Berwing, Stefan / Armbrüster, Thomas / Oberg, Achim (2012)

Koordinationsmechanismen und Innovativität von Netzwerken: eine empirische Analyse, zfbf – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 64(4), 428-455

Metzger, Frederik / Berwing, Stefan / Armbrüster, Thomas / Oberg, Achim (2012)

Koordinationsmechanismen und Innovativität von Netzwerken, 35-51, in: Glückler, J.; Dehning, W.; Janneck, M.; Armbrüster, T.: Unternehmensnetzwerke, Berlin, Heidelberg: Springer

Berwing, Stefan / Metzger, Frederik / Oberg, Achim / Armbrüster, Thomas (2012)

Zur Nutzung von Controlling-Instrumenten in Netzwerken, 53-69, in: Glückler, J.; Dehning, W.; Janneck, M.; Armbrüster, T.: Unternehmensnetzwerke, Berlin, Heidelberg: Springer

IShare - Impact of the Sharing Economy in Germany

Projektleitung:	Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Achim Oberg
Projektbearbeitung:	Dr. Dominika Wruk, Tino Schöllhorn
Finanzierung:	Bundesforschungsministerium (BMBF)
Kooperation:	Hertie School of Governance, Berlin Universität Göttingen, Universität Augsburg
Laufzeit:	Januar 2015 bis Dezember 2018
Kontakt:	Dr. Achim Oberg 0621/181-3532, oberg@ifm.uni-mannheim.de

In den vergangenen Jahren ist die Entstehung und Verbreitung von Geschäftsmodellen zu verzeichnen, die auf der Grundidee des Teilens, Tauschens oder Verleihens beruhen. Die unterschiedlichsten Modelle – vom Car Sharing, über Co-Working bis zum Community Gardening – lassen sich unter dem Sammelbegriff „Sharing Economy“ zusammenfassen. Die einzelnen Geschäftsmodelle (Zott & Amit, 2010) versprechen, ökonomische Ziele in Kombination mit ökologischen Zielen (z.B. durch erhöhte Ressourceneffizienz) und/oder sozialen Zielen (z.B. durch stärkere Teilhabe) zu erreichen. Durch solch ein wettbewerbsfähiges, umwelt- und sozialverträgliches Wirtschaften können Organisationen der Sharing Economy einen wichtigen Beitrag für eine Green Economy in Deutschland leisten – eine Wirtschaft also, die Wettbewerbsfähigkeit mit Umwelt- und Naturschutz sowie sozialer Inklusion und Gerechtigkeit verbindet (für Definition, Bedeutung, Handlungsfelder und Praxisbeispiele vgl. BMU, 2012 und 2013; BDI & BMU, 2012; LSE Cities et al. 2013). Dies könnte insbesondere dann gelingen, wenn bereits

gegründete Organisationen weiter wachsen und wenn erfolgreiche Geschäftsmodelle kopiert oder auf neue Bereiche übertragen werden. Die Voraussetzungen für eine Ausdehnung solcher Modelle sind gut (Botsman & Rogers, 2011): Die wachsende allgemeine Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Gesellschaft erhöht die Nachfrage nach Formen des nachhaltigen Produzierens und Konsumierens (Defila et al., 2011). Dadurch werden der Tausch und die zeitweise Verwendung von gemeinschaftlichen Gütern neben dem individuellen Eigentum wieder als sozial wünschenswert anerkannt (Mont & Plebys, 2008). Mechanismen traditioneller Modelle des gemeinsamen Wirtschaftens – wie z.B. Allmenden oder landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften – werden wiederentdeckt und mit innovativen Technologien – insbesondere Internet-Technologien und mobilen Kommunikationstechnologien – neu interpretiert. Zudem verändert die schnelle und umfassende Verbreitung von Community-Plattformen (wie Facebook, Twitter etc.) die Interaktions- und Konsummuster in weiten Teilen der Gesellschaft, insbesondere in der Bevölkerungskohorte der techno-

logieaffinen „Digital Natives“ (Prensky, 2001), und fördert damit die Akzeptanz virtueller temporärer Gemeinschaften zur Koordination und Absicherung des Teilens und Tauschens (zwischen Fremden). In Summe können dadurch selbst tradierte Tauschmechanismen eine Anwendungsbreite, lokale Reichweite und Wirksamkeit erreichen, die ohne diese technologischen wie sozialen Entwicklungen undenkbar waren. So interessant und vielversprechend die verschiedenen (Re-)Kombinationen aus sozialen und ökonomischen Tausch- und Teilmechanismen mit neuen Technologien auch sind: Bisher ist unbekannt, welchen Beitrag Organisationen der Sharing Economy zum nachhaltigen Wirtschaften in Deutschland tatsächlich leisten. Die Analyse dieses Beitrags wird zusätzlich dadurch erschwert, dass neue Geschäftsmodelle der Sharing Economy in Konkurrenz zu

etablierten Geschäftsmodellen treten (z.B. Auto- oder Zimmervermietung). Zielsetzung dieses Vorhabens ist es daher, diesen Beitrag abzuschätzen. Hierfür werden (1) Organisationen der Sharing Economy und ihre Geschäftsmodelle identifiziert und systematisiert; (2) Indikatoren zur Funktionsweise und den ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen unterschiedlicher Typen von Geschäftsmodellen erarbeitet; (3) Beiträge zum nachhaltigen Wirtschaften in einer großzahligen Befragung von Organisationen der Sharing Economy (aber auch solcher mit konkurrierenden Geschäftsmodellen) ermittelt; (4) Handlungsempfehlungen dazu abgeleitet, wie der Beitrag einzelner Geschäftsmodelle der Sharing Economy durch passende Ansätze zur Verbreitung wirksamer Modelle gesteigert werden kann

-

Die Gebrauchstauglichkeit von Anwendungssoftware als Wettbewerbsfaktor für kleine und mittelständische Unternehmen

Projektleitung:	Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Achim Oberg
Projektbearbeitung:	Johannes Britsch, Olaf Kellermeier, Dr. Florian Scheiber, Tino Schöllhorn, Dr. Dominika Wruk
Auftraggeber:	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Kooperation:	Prof. Dr. Alexander Mädche, Universität Mannheim Prof. Dr. Dieter Wallach, Fachhochschule Kaiserslautern Dr. Marcus Plach, ERGOSIGN GmbH Saarbrücken
Laufzeit:	November 2010 bis Oktober 2011
Kontakt:	Dr. Achim Oberg 0621/181-3532, oberg@ifm.uni-mannheim.de

Der Einsatz leistungsfähiger Anwendungssoftware hat in den vergangenen Jahren insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) an Bedeutung gewonnen. Während in diesem Zusammenhang früher primär technische Entscheidungskriterien und Funktionalitätsaspekte bei der Auswahl von Softwareprodukten im Vordergrund standen, sind diese Kriterien durch eine zunehmende technische Flexibilisierung und eine weitgehende Funktionsannäherung konkurrierender Applikationen heute nicht mehr trennscharf: Aus Benutzersicht wird die Benutzerschnittstelle vermehrt mit der Anwendung selbst gleichgesetzt. Fragen der Usability, des Designs und der User Experience stehen daher immer stärker im Fokus. Erst eine ergonomisch optimierte Benutzerschnittstelle eröffnet den Zugang zur effizienten Nutzung der Funktionalität einer Anwendung – die bloße Verfügbarkeit von Funktionen ist nicht mehr hinreichend.

Als Analyseansatz wurde der des or-

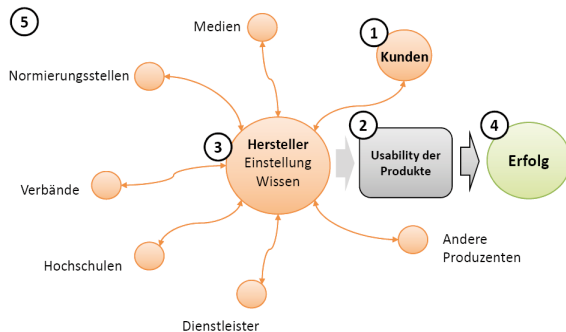
ganisationalen Feldes gewählt. Hierbei wird zunächst davon ausgegangen, dass Softwarehersteller vor allem dann Produkte mit hoher Usability entwickeln werden, wenn sie eine entsprechende Nachfrage und Zahlungsbereitschaft bei ihren Kunden identifizieren. Weiterhin wird angenommen, dass die Etablierung begünstigender interner Strukturen (z.B. Stellen für Usability Experten), Praktiken (z.B. Einbindung der Anwender) und der Aufbau von Expertenwissen (z.B. zu Testverfahren) mittelständischen Softwareherstellern dabei helfen kann, das Ziel einer hohen Gebrauchstauglichkeit ihrer Produkte zu erreichen. Um die wachsenden Anforderungen an die Usability ihrer Produkte zu erfüllen, können Softwareunternehmen überdies auf andere Organisationen zurückgreifen, die das nötige Wissen zur Verfügung stellen und Einstellungen des Managements beeinflussen (z.B. Kooperationen mit Hochschulen, Beauftragung von Usability-Dienstleistern, Nutzung fachspezifischer Medien). Softwareproduzenten, denen es gelingt, dieses Wissen

auch in gebrauchstaugliche Produkte umzuwandeln, die von den Kunden geschätzt werden, können Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen realisieren.

Aus diesem Analysemodell ergeben sich somit folgende Detailfragen, die im Rahmen des Forschungsprojekts beantwortet wurden (vgl. auch Grafik):

mik des Feldes sind insgesamt zu beobachten?

Um diesen Fragen nachzugehen, wurden im Rahmen der Studie über 30 Experteninterviews durchgeführt und mehr als 300 mittelständische Softwarehersteller und Anwenderunternehmen aus verschiedenen Branchen zur Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit mit ihrer Unternehmenssoftware befragt. Die



- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ist Usability ein wahrgenommenes Kaufkriterium unter mittelständischen Softwareanwendern? 2. Welche Praktiken und welches Wissen helfen mittelständischen Softwareherstellern, Produkte mit hoher Usability herzustellen? 3. Wie entsteht bei mittelständischen Softwareherstellern eine positive Einstellung zum Thema Usability und wie gelangen sie an entsprechendes Wissen? 4. Ist Usability ein Erfolgsfaktor für mittelständische Softwarehersteller? 5. Welcher Status und welche Dyna- | <p>zentralen Antworten auf die gestellten Fragen lassen sich wie folgt zusammenfassen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kunden legen bei der Auswahl von Software zwar bereits Wert auf Usability, nehmen diese aber häufig nicht als eigenständiges Kriterium wahr – in der Wahrnehmung erfolgt eine Vermischung mit anderen Kriterien wie Service oder Funktionalität. Aus Kundensicht existiert dabei eine Diskrepanz zwischen der geforderten und der aktuell von Herstellern angebotenen Usability. Für mittelständische Anwenderunternehmen kann eine Professionalisierung des Softwarebeschaffungsprozesses hel- |
|--|---|

- fen, Anforderungen an Usability zu explizieren.
2. Eine positive Einstellung der Geschäftsführung gegenüber dem Thema Usability und das Vorhandensein von Expertenwissen in Softwareunternehmen führen dazu, dass Anwender intensiver in den Entwicklungsprozess eingebunden werden. Dies steigert die Usability der Softwareprodukte signifikant. Spezifische Usability Methoden und Tools sind bisher wenig verbreitet, was die Entwicklung KMU-spezifischer Konzepte und Vorgehensmodelle empfehlenswert macht.
 3. Mittelständischen Softwareherstellern fällt es schwer, auf geänderte Kundenanforderungen in Bezug auf Usability kurzfristig mit dem Aufbau internen Wissens zu reagieren. Stattdessen werden entsprechende Wissenslücken in einigen Fällen durch eine Beauftragung externer Dienstleister überbrückt. Den geeigneten Dienstleister zu finden ist jedoch nicht leicht. Sowohl Dienstleister als auch Softwarehersteller könnten somit zum gegenwärtigen Zeitpunkt von einer Erhöhung der Transparenz des Dienstleistungsprogramms und einer stärkeren Vernetzung profitieren.
 4. Softwarehersteller, die durch Wissensakquisition im Feld und eine Umsetzung dieses Wissens in ihren Strukturen und Prozessen eine höhere Usability ihrer Produkte erreichen, scheinen somit im Hinblick auf Kundenzufriedenheit und Umsatzentwicklung überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.
 5. Insgesamt kann das Usability Feld in Deutschland als ein sehr junges Feld beschrieben werden. Ein zentrales Hemmnis der Verbreitung des Themas ist der Mangel an spezifischen, interdisziplinären Ausbildungsoptionen und einer geringen Strukturierung des Arbeitsmarktes. Besonders für KMU scheint es schwer zu sein, Usability-Stellen zu besetzen.
- Auf diesen Ergebnissen baut das Anschlussprojekt Usability in Germany - Kompetenzzentrum auf

Veröffentlichungen im Projekt „Gebrauchstauglichkeit“

Scheiber, Florian / Wruk, Dominika / Oberg, Achim / Britsch, Johannes / Woywode, Michael / Maedche, Alexander / Kahrau, Felix / Meth, Hendrik / Wallach, Dieter / Plach, Marcus (2012)

Software Usability in Small and medium Sized Enterprises in Germany: An Empirical Study. In: Maedche, Alexander; Botzenhardt, Achim; Neer, Ludwig (Eds.). Software for People. Springer Verlag

Abschlussbericht unter: <http://www.usability-in-germany.de/ergebnis>

Usability in Germany - Kompetenzzentrum

Projektleitung:	Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Achim Oberg
Projektbearbeitung:	Johannes Britsch, Olaf Kellermeier, Tino Schöllhorn
Auftraggeber:	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Kooperation:	Prof. Dr. Alexander Mädche, Universität Mannheim Prof. Dr. Dieter Wallach, Fachhochschule Kaiserslautern Dr. Marcus Plach, ERGOSIGN GmbH Saarbrücken
Laufzeit:	Februar 2013 bis Januar 2016
Kontakt:	Dr. Achim Oberg 0621/181-3532, oberg@ifm.uni-mannheim.de

Die Untersuchung im Rahmen des Forschungsprojektes „Gebrauchstauglichkeit von Anwendungssoftware als Wettbewerbsfaktor für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ führte zu der Einsicht: Nur wenige mittelständische Softwareunternehmen setzen Usability-Praktiken ein und viele Anwenderunternehmen fordern Usability nicht explizit ein. Und das obwohl der Einsatz solcher Praktiken die Usability der Software und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern kann.

Gründe für die geringe Verbreitung: Viele Geschäftsführer haben die Bedeutung des Themas Usability noch nicht erkannt. Häufig fehlt es intern an spezifischem Usability Know-how und die Unternehmen haben keinen Zugang zu Expertenwissen.

Somit können zwei zentrale Problemfelder identifiziert werden, die die Verbreitung des Themas Usability behindern: Erstens besteht eine mangelnde Integration und zielgruppenspezifische Übersetzung von Usability Know-how. Zweitens kann eine mangelnde Vernetzung zwischen Trägern und Nachfragern von Usability Know-how identifi-

ziert werden.

Teilschritt 1:
Gemeinsames Managementkonzept

Im ersten Schritt wird ein auf den deutschen Mittelstand angepasstes Usability-Managementkonzept für die menschenzentrierte Entwicklung, Einführung und Nutzung von Anwendungssoftware entwickelt. Das Usability-Managementkonzept bün-



UIG USABILITY IN GERMANY

Macht Usability Mittelständler **erfolgreicher**?
Durch welche **Maßnahmen** wird Software „usability“?
Wo finden Unternehmen **Unterstützung**?
Welche **Trends** gibt es beim Thema Usability?
Und: Wo sitzen die **Experten** in Deutschland?

Antworten finden Sie unter
<http://www.usability-in-germany.de>

delt die für eine größere Veränderung von Einstellungen und Wissen nötigen übergeordneten Ziele, Begrifflichkeiten und Symbole mit einem Vorgehensmodell sowie technologiebasierten Werkzeugen. Das Usability-Managementkonzept soll sowohl die Notwendigkeit zum organisatorischen Wandel vermitteln als auch konkrete Hinweise

zur Durchführung des Wandels geben. Das Konzept wird dabei – anders als etwa technische Hinweise von Experten – so verfasst, dass es ein breiteres Publikum anspricht. Existierendes Fachwissen wird für die spezifischen Anforderungen von KMU aufbereitet, damit das Thema Usability stärker in bestehende Managementprozesse sowie in Softwareentwicklungs- und Softwareeinführungsprozesse integriert wird. Das Managementkonzept soll es mittelständischen Softwareherstellern ermöglichen, entweder selbstständig oder mithilfe qualifizierter mittelständischer Beratungen Usability-Praktiken im Unternehmen zu verankern. Zudem sollen mittelständische Anwenderunternehmen mittels des Managementkonzeptes für das Thema Usability sensibilisiert werden. Weiterhin sollen sie konkrete Handlungsempfehlungen für die Einführung und Nutzung von Anwendungssoftware in Form betrieblicher Informationssysteme erhalten. Das Konzept wird so für verschiedene Medien aufbereitet werden, dass es leicht transportierbar ist.

Teilschritt 2: Bundesweites Partnernetzwerk

Um eine möglichst hohe Breitenwirkung zu erzielen wird zudem ein Partnernetzwerk aus Usability-Experten und geschulten mittelständischen Beratungen initiiert und etabliert. Das Netzwerk dient darüber hinaus als Lernplattform und als Anlaufstelle für kleine und mittlere Softwarehersteller, mittelständische Anwenderunternehmen und Dienstleister. Durch die enge Vernetzung dieser Gruppen soll das

im Managementkonzept enthaltene Usability-Know-how schnell und effektiv unter den deutschen Mittelständlern verbreitet werden. Für Usability-Experten, Dienstleister, wie etwa mittelständische Beratungen, mittlere Softwarehersteller und mittelständische Anwenderunternehmen bietet die Mitgliedschaft in dem Partnernetzwerk eine Reihe von Vorteilen.

Partner des Kompetenzzentrums

Die Partner bringen Kompetenzen aus den Bereichen Mittelstand, Anwendungssoftware, Human-Computer-Interaktion, Managementkonzepte sowie Netzwerkmanagement ein. Neben ausgewiesenen wissenschaftlichen Kompetenzen verfügt der Konsortialverband zusätzlich über praktische Kompetenzen bei der Beratung von Firmen zu Gestaltung der Gebrauchstauglichkeit von Softwareprodukten.

Das Kompetenzzentrum besteht aus den folgenden Partnern: Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, Institut für Enterprise Systems (InES) an der Universität Mannheim, Fachhochschule Kaiserslautern - Fachbereich Informatik und Mikrosystemtechnik, ERGOSIGN GmbH, Bundesverband IT-Mittelstand e.V. (BITMi), TÜV SÜD Product Service GmbH.

Kompetenzzentrum im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand Digital“

Das UIG Kompetenzzentrum ist Teil der Förderinitiative „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“, die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – IKT-Anwendungen in

der Wirtschaft“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) gefördert wird. Der Förderschwerpunkt unterstützt gezielt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie das Handwerk bei der Entwicklung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). „Mittelstand-Digital“ setzt sich zusammen aus den Förderinitiativen „eKom-

petenz-Netzwerk für Unternehmen“ mit ca. 40 eBusiness-Lotsen, „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ mit derzeit 11 Förderprojekten und „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“ mit zurzeit zehn Förderprojekten

-

Building Information Modeling (BIMiD): Ein Referenzobjekt für die deutsche Bau- und Immobilienindustrie

Projektleitung:	Dr. Achim Oberg
Projektbearbeitung:	Moritz Bischof, Stefan Berwing, Olaf Kellermeier
Auftraggeber:	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Kooperation:	AEC3 Deutschland GmbH, München buildingSMART e.V., Berlin Fraunhofer-Institut für Bauphysik IBP, Holzkirchen (Konsortialführer) Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburger/Elsflet
Laufzeit:	November 2014 bis Januar 2017
Kontakt:	Moritz Bischof 0621/181-3532, bischof@ifm.uni-mannheim.de

Das Bauwesen in Deutschland ist durch die Zusammenarbeit vieler kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) geprägt. Durch den Unikatcharakter der Gebäude entstehen immer wieder neue projektbezogene Konsortien, die ihre unternehmensintern optimierten Geschäftsprozesse aufeinander abstimmen müssen. International betrachtet steht die Bauindustrie vor der Herausforderung der Koordination einer stetig zunehmenden Spezialisierung und fortschreitenden Fragmentierung der Planung und der daraus resultierenden steigenden Komplexität der Bauvorhaben. Neben den gegenseitigen Abhängigkeiten und Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Planungsbeteiligten läßt sich ein anhaltend steigender Termin- und Kostendruck feststellen. Mit klassischen Planungsmethoden sind die wachsenden Anforderungen an Bauvorhaben immer weniger zu beherrschen. Aus

diesen Gründen stellt sich die Frage, wie die Zusammenarbeit in der Bauindustrie verbessert werden kann, um Steigerungen in Effizienz und Qualität zu realisieren.

Seit mehreren Jahren wird intensiv an neuen IT-gestützten Verfahren geforscht, deren Einsatz erhebliche Innovationspotenziale im Hinblick auf die effiziente Gestaltung der Planung, der Umsetzung und des Betriebs verspricht. Diese Verfahren werden unter dem Begriff Gebäudedatenmodellierung (Building Information Modeling - BIM) zusammengefasst. Das integrierte Datenmodell gilt dabei als ein effektives Instrument zur Steuerung des gesamten Gebäudelebenszyklus von der Planung und Umsetzung über den Betrieb bis hin zum Abbau des Gebäudes.

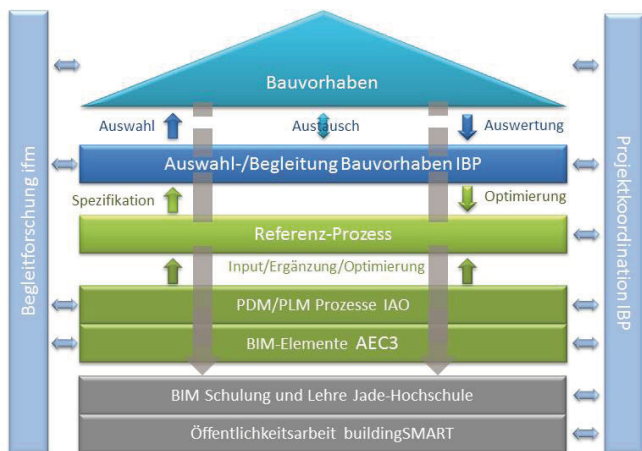
Im Rahmen des durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) finanzierten Forschungspro-

jekts „Building Information Modeling in Deutschland (BIMiD)“ wird die Verwendung der BIM-Methode bei der Planung, Realisierung und dem Betrieb einer Immobilie systematisch untersucht.

Das übergeordnete Ziel des Forschungsprojekts BIMiD besteht darin, der dreidimensionalen, objektorientierten, computerunterstützten Planungsmethode in der von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geprägten deutschen Bauindustrie zum Durchbruch zu verhelfen. Um die Vorteile der BIM-Methode unternehmensübergreifend im Sinne durchgehender, medienbruchfreier Geschäftsprozesse verwirklichen zu können, ist der Einsatz offener, herstellernerneutraler E-Business-Standards essenziell. Mit der Verwendung einer neuen Technologie geht ebenfalls die Veränderung der interorganisationalen Zusammenarbeit und deren rechtlicher Regulierung ein-

her. Die Arbeit an einem integrierten virtuellen Datenmodell benötigt eine intensivere und kontinuierlichere Form der Kooperation und Abstimmung, als dies bei bisherigen Planungsprozessen der Fall gewesen ist.

Die Verwendung der BIM-Methode stellt die beteiligten Unternehmen vor neuartige Herausforderungen in sozialem, technischem und rechtlichem Sinn, deren adäquate Lösung die Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung und Diffusion dieses neuen IT-gestützten Planungsverfahrens in Deutschland darstellt. Das Forschungsprojekt BIMiD analysiert die Bedingungen und Prozesse der BIM-Anwendung. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der Identifikation von Hindernissen der technischen Anwendung, der interorganisationalen Zusammenarbeit und der rechtlichen Regulierung.



Um die Wirkung der BIM-Methode unter Verwendung offener E-Business-Standards auf Planungs-, Ausführungs- und Betriebsprozesse zu analysieren, wird ein reales Bauvorhaben wissenschaftlich begleitet. Das aus sechs Partnern bestehende Projektkonsortium bearbeitet sozial- und organisationswissenschaftliche, technische und rechtliche Fragestellungen. Einen zentralen Stellenwert nimmt dabei die sozialwissenschaftliche Begleitforschung durch das ifm Mannheim ein. In der adäquaten Anpassung der Strukturen (inter-)organisationaler Zusammenarbeit an die Erfordernisse einer erfolgreichen BIM-Verwendung liegt eine zentrale Herausforderung für die erfolgreiche Etablierung und Diffusion der BIM-Methode.

Das Ziel der sozialwissenschaftlichen

Begleitforschung besteht in der Identifikation von Hemmnissen bei der Implementierung und Diffusion auf (inter-)organisationaler und interdisziplinärer Ebene sowie von Ansätzen zu deren Lösung. Für eine profunde Analyse sämtlicher relevanter Faktoren werden neben Herausforderungen soziotechnischer und organisationaler Art auch die institutionelle Einbettung in staatliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Regulierungen in die Untersuchung miteinbezogen.

Auf Basis des Referenzprojekts sollen die möglichen Effizienz- und Qualitätssteigerungen aus Sicht der verschiedenen Beteiligten demonstriert sowie konkrete Handlungsempfehlungen zur Etablierung und Diffusion von Building Information Modeling in der deutschen Bauwirtschaft formuliert werden •

Hidden Champion Strategien für den Mittelstand

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Woywode
Projektbearbeitung: Marie Oehme
Kontakt: Prof. Dr. Michael Woywode
0621/181-2871, woywode@ifm.uni-mannheim.de

Als Hidden Champions (heimliche Gewinner) werden mittelständische Unternehmen bezeichnet, die in Nischen-Marktsegmenten Europa- oder Weltmarktführer geworden sind. Sie sind „heimliche Gewinner“, weil sie in der Öffentlichkeit kaum bekannt und in der Regel keine Aktiengesellschaften sind und so auch nicht von Analysten und Investoren beobachtet werden. Auch sind die von ihnen besetzten Nischenmärkte volumenmäßig meist so eng, dass sie von Konzernen nicht beachtet werden, bzw. nicht mit diesen im Wettbewerb stehen. Der Begriff wurde von Hermann Simon (1990) geprägt und hat sich in den letzten Jahren als Synonym für Wachstumsunternehmen in Deutschland durchgesetzt. Dieser Unternehmenstypus wird unter anderem als Grund für den Exporterfolg der deutschen Wirtschaft genannt.

Ihre Positionierung erreichen Hidden Champions durch eine hohe Spezialisierung und eine sehr hohe Kundennähe. Hidden Champions entwickeln sich folgerichtig meist mit den Anforderungen ihrer Kunden. Das geht soweit, dass auch die Internationalisierung von Hid-

den Champions auf den Kundenbedarf ausgerichtet ist und häufig sogar parallel zu der Internationalisierung der Kunden erfolgt. Andererseits sind deshalb Produkte und Leistungen häufig lange Zeit im Unternehmenslebenszyklus eher wenig standardisiert.

Im Rahmen dieses eigenfinanzierten Forschungsprojektes werden verschiedene qualitative und quantitative Studien mit Unternehmen durchgeführt, die das Potenzial haben, sich zukünftig als Hidden Champions am Markt zu etablieren. Dabei interessieren uns vor allem der Gründungskontext, die strategische Positionierung der Unternehmen, Governance Strukturen, Führungs- und Unternehmenskultur, Finanzierungs- und Investitionsverhalten, Digitalisierungskompetenzen, Innovationsverhalten, Internationalisierungsprozesse und eine Reihe weiterer Faktoren. Die Entwicklung der Unternehmen wird über einen mehrjährigen Zeitraum verfolgt, um kausale Beziehungen zwischen abhängigen Ergebnisvariablen und unabhängigen Erklärungsfaktoren verlässlich testen zu können

Lehre im Forschungsfeld Wettbewerbsfähigkeit und Digitalisierung im Mittelstand

Jedes Sommersemester (FSS) findet ein Forschungsseminar für Masterstudierende statt. Im Rahmen der Forschungsseminare werden aktuelle Themen aus den Forschungsgebieten der Organisations- und Entrepreneurship-Forschung untersucht und diskutiert. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung des Seminars kann semesterabhängig verschiedene Formen annehmen. Grundsätzlich kann es sich um ein theoretisch oder empirisch orientiertes Seminar handeln.

Im Seminar sollen Studierende lernen, eigenständig eine wissenschaftliche Arbeit zu einem aktuellen Thema aus den Bereichen Organisations- oder Entrepreneurship-Forschung zu verfassen. Abschließend präsentieren die Studierenden ihre wissenschaftliche Arbeit und stellen sich im Seminar den Fragen zur Präsentation. Die Teilnahme am Seminar ist eine Voraussetzung dafür, dass eine Masterarbeit am Lehrstuhl verfasst werden kann.

In den Jahren 2011 und 2012 wurden diese Seminare vom Forschungsbereich Wettbewerbsfähigkeit und Digitalisierung im Mittelstand angeboten:

Märkte, Felder, Populationen: Neuere organisationstheoretische Ansätze zur Gruppierung von Organisationen (FSS 2011)

Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Achim Oberg, Florian Scheiber, Dominika Wruk

Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Organisationen, ihren Strukturen und Prozessen sowie ihren Entscheidungen und Handlungen werden häufig durch die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen erklärt. Unterschiedliche Theorien bedienen sich dabei unterschiedlicher Konstrukte bei der Gruppierung von Organisationen und kommen so zu teilweise unterschiedlichen Erklärungen des beobachteten Verhaltens von Organisationen. Ziel des Seminars war es, die teilnehmenden Studierenden mit drei relevanten Theorien in diesem Bereich vertraut zu machen: dem Neoinstitutionalismus, der Population Ecology und wirtschaftssoziologischen Ansätzen. In ihrer Seminararbeit haben sich die Teilnehmer umfassend mit einer theoretischen Fragestellung auseinandergesetzt. Hierfür wurden theoretische Basiswerke und insbesondere auch die neue Literatur zu einer Theorie aufbereitet. Zentrale Konstrukte und Fragestellungen sowie aktuell relevante Themen und Trends wurden dabei identifiziert. In den Seminarveranstaltungen wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Forschungsrichtungen diskutiert.

New Management Concepts and Artifacts (FSS 2012)

Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Achim Oberg, Florian Scheiber, Dominika Wruk

Bis vor wenigen Jahren schien es eine Arbeitsteilung zwischen Managern und Designern zu geben: Während Designer für die Entwicklung und Gestaltung von Produkten und ihrer Merkmale (Artifacts) zuständig waren, trugen Manager die Verantwortung für die Ausgestaltung und Steuerung von Organisationsprozessen und –strukturen. Neue Managementkonzepte wie Blue Ocean Strategy, Business Model Generation oder Design Thinking befassen sich damit, diese Grenzen zu überwinden und Manager stärker für den Designprozess und seine Konsequenzen für organisationale Prozesse und Strukturen sowie den Unternehmenserfolg zu sensibilisieren. Ziel des Seminars war es, diese Konzepte, ihre Entstehung und Verbreitung, sowie die Gründe und Bedingungen ihrer Implementierung besser zu verstehen.

Ursachen des nachhaltigen Erfolgs von Mehr-Generations-Familienunternehmen

Projektleitung:	Dr. Detlef Keese
Projektbearbeitung:	Dr. Jan Klaus Tänzler, Annegret Hauer, Marie Oehme
Projektförderung:	Mehrere Familienunternehmen
Laufzeit:	seit November 2012
Kontakt:	Dr. Detlef Keese 0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Was macht den Erfolg von Familienunternehmen aus? Diese Frage stellt sich angesichts von Familienunternehmen, die oft viele Generationen von Mitgliedern einer Familie geführt werden. Weshalb überstehen diese Unternehmen nicht nur die Wirren von Politik und Wirtschaft, sondern schaffen es auch noch, eine dauerhafte Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln? Sind es allein glückliche Umstände oder können auch noch andere Faktoren ermittelt werden?

Diesen spannenden Fragen geht das ifm Mannheim anhand der Unternehmensgeschichte von sieben Unternehmen nach, die sich in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung befinden. Das älteste der untersuchten Unternehmen besteht bereits in der 16. Generation, das jüngste erst in der zweiten Generation. Die Unternehmen, deren Werdegänge beleuchtet werden, gehören zudem unterschiedlichen Branchen an und zeigen sehr heterogene Entwicklungsverläufe auf. Die Beschäftigtenzahlen liegen zwischen 7 und 37.000.

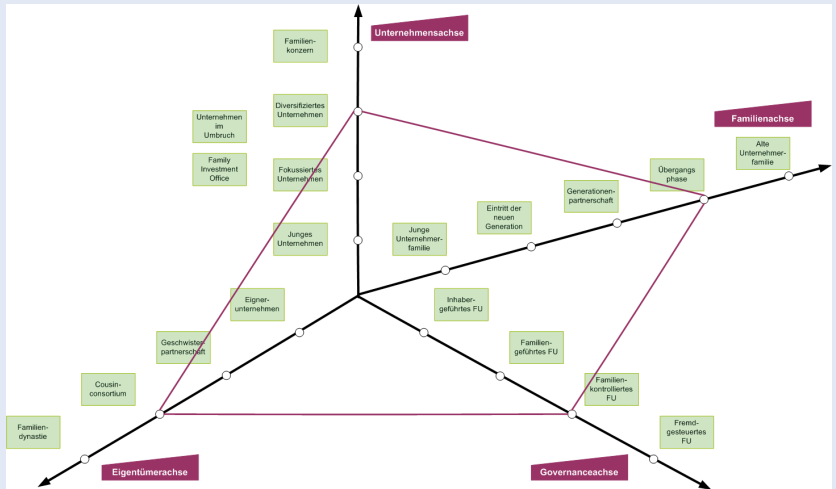
Das Forschungsinteresse des ifm Mannheim besteht nun darin, die Entscheidungswege und Entwicklungs-

verläufe dieser Unternehmen nachzuvollziehen und aus diesen mögliche Erfolgsfaktoren zu extrapolieren.

Als theoretische Fundierung wird das Konzept der Dynamic Capabilities herangezogen, das den eher statischen ressourcen-basierten Ansatz um eine dynamische Variante, nämlich die Fähigkeit, sich an eine wandelnde Umwelt anzupassen, erweitert. Wie sich diese Fähigkeiten im Unternehmensalltag und -verlauf zeigen, soll das ifm-Projekt in den nächsten Jahren erforschen.

Fast alle Unternehmen haben im Laufe ihrer Geschichte bereits tiefgreifende Wandelprozesse erlebt. Die Ursachen hierfür liegen zum einen in exogenen Schocks wie Kriegen sowie am technologischem Fortschritt, Änderungen der Marktstrukturen oder der rechtlichen Rahmenbedingungen. Zum anderen haben aber auch die zentralen handelnden Personen im Management der Unternehmen sowie unter den Gesellschaftern/Familienmitgliedern im Zeitablauf gewechselt. In der Folge des personellen Wechsels halten dann häufig auch neue Geschäftsideen, modernisierte Wertvorstellungen und veränderte Überzeugungen über moderne

Beispielhafte Einordnung eines Unternehmens in ein Achsenmodell



Unternehmensführung Einzug im Unternehmen. Insofern mögen neben den exogenen auch endogene Ursachen für Wandelprozesse in Unternehmen vorliegen. Allen Schwierigkeiten zum Trotz haben sich die untersuchten Unternehmen - sowie auch zahlreiche weitere Familienunternehmen - in erstaunlicher Weise über lange Zeiträume hinweg positiv entwickelt, während viele ihrer Konkurrenten gescheitert sind.

Die teilnehmenden Unternehmen werden in regelmäßig stattfindenden Gesprächsrunden über die Ergebnisse informiert und haben die Möglichkeit, einzelne Fragestellungen zu diskutie-

ren. In Interviews mit den verantwortlichen Geschäftsführern, Managern und Familienmitgliedern sollen die Entscheidungswege und Wendepunkte der Unternehmen eruiert und miteinander verglichen werden. Ziel ist es, Erfolgsfaktoren von Mehrgenerationen-Familienunternehmen in unterschiedlichen wirtschaftlichen und politischen Phasen zu finden und auch die Lebensphasen der Unternehmen in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Das Projekt wird über mehrere Jahre laufen und kann sukzessive auch weitere Unternehmen in die Untersuchungen mit einbeziehen

Effektiver Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Woiwodschaft Oppeln

Projektleitung:	Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Niclas Ruffer
Projektbearbeitung:	Marie Oehme, Nora Block, Anna Likierski, Michael Potstada, Ralf Philipp, Carolina Reifer
Projektförderung:	Europäischer Sozialfonds
Kooperation:	Marschallamt der Woiwodschaft Oppeln Universität Oppeln Technische Universität Oppeln
Laufzeit:	Januar 2014 - Juni 2015
Kontakt:	Dr. Niclas Ruffer 0621/181-2894, rueffer@ifm.uni-mannheim.de

In diesem internationalen Projekt zur Verbesserung des Technologie- und Wissenstransfers in der Woiwodschaft Oppeln übernimmt das ifm Mannheim die Rolle eines wissenschaftlichen Partners, der einerseits neueste internationale Entwicklungen und Trends auf dem Feld des Technologietransfers zwischen Wissenschaft und Wirtschaft erforscht und andererseits das regionale Innovationsystem der Woiwodschaft Oppeln analysiert. Dabei arbeitet das ifm in enger Abstimmung mit den polnischen Partnern an einer Verbesserung des Technologietransfersystems und schlägt tragfähige Lösungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft in der Woiwodschaft Oppeln vor.

Die Stärkung der Zusammenarbeit und des Technologietransfers zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und damit die Stärkung der Innovationskraft stellen nach einhelliger Meinung wichtige Faktoren für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung von

Unternehmen, Regionen und Nationen dar. In den Wirtschaftswissenschaften wird diesem Aspekt mit Konzepten wie dem Clusteransatz oder den Ansätzen der regionalen oder nationalen Innovationssysteme Rechnung getragen.

Innerhalb der letzten Jahrzehnte hat sich eine weitreichende wissenschaftliche Literatur etabliert, die die Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlichen Einheiten und Organisationen der privaten Wirtschaft thematisiert. Von Relevanz sind diese Konzepte auch in der Wirtschaftspolitik und stellen eine zentrale Basis für wirtschaftspolitisches Handeln dar. Vor dem Hintergrund dieser Trends ist die Selbstverwaltung der Woiwodschaft bestrebt, den Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Oppeln zu stärken. Die Woiwodschaft Oppeln ist mit ca. einer Million Einwohnern eine kleine Woiwodschaft im Südwesten Polens, in der die Stadt Oppeln die einwohnerstärkste Stadt mit ca. 120.000 Einwohnern ist. Die beiden großen Uni-

versitäten der Stadt, die Universität Oppeln und die Technische Universität Oppeln, sind innerhalb des Projektes Partner des ifm.

Die methodische Grundlage zur Analyse des regionalen Innovationssystems in der Woiwodschaft Oppeln stellen dabei sowohl qualitative als auch quantitative Erhebungen dar, die vom ifm durchgeführt werden. Hierbei wird eine Vielzahl von qualitativen Interviews mit Experten aus der Region, mit lokalen Institutionen, wie den Handwerks- und Handelskammern, der lokalen Selbstverwaltung, dem Oppelner Zentrum für lokale Demokratie sowie mit lokal ansässigen Unternehmen geführt. Weiterhin befragt das ifm in mehreren quantitativen Befragungswellen Unternehmen, Wissenschaftler und Mitarbeiter relevanter Institutionen des Technologietransfersystems in der Woiwodschaft Oppeln.

Ein weiterer Schwerpunkt des Projektes liegt darin, auf Basis des langjährigen Wissens, das das ifm im Bereich des Technologietransfers besitzt, neueste Erkenntnisse, Organisationsformen und Managementmethoden in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu erforschen. Zu diesem Zweck analysiert das ifm Entwicklungen und Trends innerhalb des baden-württembergischen Technologietransfersystems sowie in führenden deutschen und internationalen Technologietransfereinrichtungen.

Auf Basis der vom ifm erstellten Analysen soll abschließend in Zusammenarbeit mit den lokalen Universitäten in Oppeln ein Technologietransfermodell für die Woiwodschaft Oppeln entwickelt werden, welches von diesen implementiert und von den universitären Partnern bei der Zusammenarbeit mit 200 Unternehmen in der Praxis umgesetzt werden soll. Dieser Prozess wird durch das ifm in Form einer teilnehmenden Beobachtung begleitet und im Weiteren in Form einer Begleitforschung evaluiert.

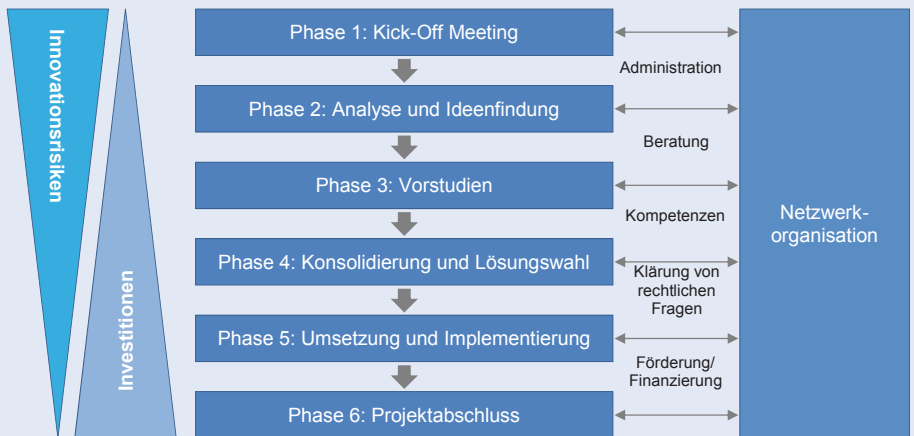
Die erste Arbeitsphase erstreckte sich von Januar 2014 bis August 2014 und umfasste einerseits die Analyse des regionalen Innovationssystems der Woiwodschaft Oppeln mit besonderem Augenmerk auf ein Systemversagen im Bereich des Wissens- und Technologietransfers und andererseits die Analyse von Best Practices im Wissens- und Technologietransfer außerhalb der Woiwodschaft Oppeln. Aus der Synthese dieser beiden Schritte werden in diesem Arbeitsbericht mittel- und langfristige Handlungsempfehlungen für die nachhaltige Verbesserung des Wissens- und Technologietransfers innerhalb der Woiwodschaft Oppeln abgeleitet. Weiterhin werden kurzfristige Handlungsempfehlungen für die Durchführung von Innovationsprojekten in der Zusammenarbeit von Mitarbeitern der Universität Oppeln und der Technischen Universität Oppeln mit 200 Unternehmen innerhalb des Projektes erarbeitet.

Als Best Practices konnten folgende Punkte aus den Recherchen abgeleitet werden:

- In erfolgreichen regionalen Innovationssystemen besteht eine enge Vernetzung aus vielen verschiedenen Einheiten, die unterschiedliche Nischen im Technologietransfer bedienen. Universitäten, Unternehmen, Public-Private Partnerschaften, Kammern, sonstige Unternehmensverbände und die regionale Wirtschaftsförderung arbeiten in engen Netzwerken an der schnellen und effizienten Diffusion von Wissen.
- Im Wissens- und Technologietransfer erfolgreiche Universitäten

nutzen eine Vielzahl von Vehikeln zur Zusammenarbeit mit Unternehmen. Von Alumnivereinigungen über Sponsoring, den Einsatz von Studierendengruppen und der Executive Education bis hin zu gemeinsamen Forschungsprojekten und Forschungszentren gibt es eine große Bandbreite an Möglichkeiten mit der lokalen und überregionalen Wirtschaft zusammenzuarbeiten.

- Im Wissens- und Technologietransfer erfolgreiche Universitäten tauschen sich über internationale Best Practices aus, adaptieren Praktiken, die sich in anderen Kontexten bewährt haben, passen diese aber auf die regionalen Verhältnisse an •



Natur und Eigenschaften von Familienunternehmen – Herausforderungen einer theoretisch sachgerechten und problemorientierten Definition

Projektleitung: Dr. Detlef Keese
Projektbearbeitung: Dr. Jan Klaus Tänzler, Annegret Hauer
Kontakt: Dr. Detlef Keese
0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Studien zu Familienunternehmen dienen häufig nicht nur akademischen Zwecken, sondern haben auch Einfluss auf die Wirtschaftspolitik. Insbesondere die Publikationen entsprechender Interessenverbände zielen mehrheitlich darauf ab, die Position der Familienunternehmen zu stärken. Es wird gemeinhin vermutet, dass Familienunternehmen anders sind und anders agieren als die übrigen Unternehmen, dass sie besonders schützenswert sind und einen wertvollen Beitrag für Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Ob sich die „DNA“ von Familienunternehmen aber tatsächlich von derjenigen anderer Unternehmen unterscheidet und welche Konsequenzen hieraus eventuell für ihr tatsächliches Verhalten erwachsen, ist immer noch weitgehend unklar.

Vor diesem Hintergrund ist es von wissenschaftlicher Seite dringend geboten, sich mit den in der Literatur vorliegenden unterschiedlichen Definitionen von Familienunternehmen und ihren Folgen für die Ergebnisse der entsprechenden Studien zu befassen. Fragen nach der Vergleichbarkeit von Studien oder dem thematischen Schwerpunkt bedürfen ebenfalls einer verstärkten Aufmerksamkeit. Hierbei ist nicht außer Acht zu lassen, dass sich Unterschiede

zwischen den Formen von Familienunternehmen auch im internationalen Vergleich ergeben können.

Das Team Familienunternehmen des ifm Mannheim setzt sich daher intensiv mit den Fragen der Natur und der Bestimmungsgründe von Familienunternehmen auseinander und will einen Beitrag zur Lösung der geschilderten Problematik leisten. Dabei geht es nicht nur um einen weiteren Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion in Bezug auf Familienunternehmen, sondern grundlegender darum herauszufinden, inwieweit es sinnvoll und angemessen ist, Forschungskapazitäten dem Untersuchungsgegenstand Familienunternehmen zu widmen und Lösungsvorschläge für die Praxis der Unternehmensführung und der öffentlichen Förderung solcher Unternehmen zu erarbeiten.

Um die Bedeutung von Familienunternehmen für die Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur zu analysieren, ist es unumgänglich, einen gemeinsamen Kern dieser Unternehmen zu definieren, da sich sonst die spezielle Analyse und wissenschaftliche Behandlung solcher Unternehmen erübrigen würde.

Obwohl bereits eine große Anzahl ent-

sprechender Publikationen vorliegt, ist die Frage, was denn genau ein Familienunternehmen ausmacht und welche Eigenschaften es besitzt, immer noch nicht zufriedenstellend beantwortet. Die thematisch zuständigen Forschungseinrichtungen konnten sich letztlich noch nicht auf eine allgemein anerkannte Definition einigen. Es existieren in der wissenschaftlichen Welt zwar eine ganze Reihe von Definitionen, bereits 1999 legten Chua et al. eine umfangreiche Liste schon veröffentlichter Definitionsversuche vor, die aber zumeist den Restriktionen einer Operationalisierung für die empirische Untersuchung unterworfen sind. Jede dieser empirisch eingesetzten Definitionen von Familienunternehmen hat ihren Fokus, allein oder in Kombination, auf der Mitwirkung einer Familie im Unternehmen,

in Bezug auf die Eigentumsverhältnisse bzw. den Kapitalanteil, die Governance, die Mitwirkung im Management und die generationenübergreifende Unternehmensnachfolge. Auch gibt es eine ansehnliche Zahl unterschiedlicher Theorieansätze, um die besonderen Verhältnisse in Familienunternehmen zu beschreiben. Aber all dies hat bisher nicht zu einer eindeutigen Lösung der Frage nach der Natur von Familienunternehmen geführt.

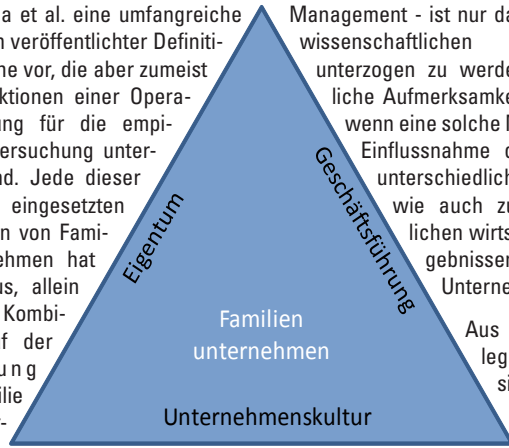
Angesichts der Tatsache, dass Familienunternehmen nicht an eine bestimmte

Größe hinsichtlich der Beschäftigtenzahl oder der Umsatzhöhe gebunden sind, keine Einschränkung hinsichtlich ihres Betätigungsfeldes erfahren, d.h. in allen Wirtschaftszweigen anzutreffen sind, und auch keine bestimmte Rechtsform besitzen müssen, ist eine einfache Abgrenzung und Definition auch nicht zu erwarten. Der Familieneinfluss in einem Unternehmen - verkörpert beispielsweise durch die familiäre Beteiligung im Management - ist nur dann wert, einer wissenschaftlichen Untersuchung unterzogen zu werden und öffentliche Aufmerksamkeit zu erfahren, wenn eine solche Mitwirkung und Einflussnahme der Familie zu unterschiedlichem Verhalten wie auch zu unterschiedlichen wirtschaftlichen Ergebnissen im jeweiligen Unternehmen führen.

Aus diesen Überlegungen lassen sich folgende zentrale Fragestellungen für unser

Forschungsprojekt ableiten:

1. Gibt es einen spezifischen „genetischen Code“ für Familienunternehmen?
2. Unterscheiden sich Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen in Bezug auf ihre Ressourcen, ihr Verhalten und/oder ihre Entscheidungen?
3. Führen die eventuell festgestellten Unterschiede zu Vor- oder Nachteilen von Familienunternehmen im



Wettbewerb und beeinflussen sie das Erreichen unternehmerischer Ziele und strategischer Planungen der Unternehmen?

4. Inwiefern sollte bei der Erforschung von Familienunternehmen das Augenmerk weniger auf dem Unternehmen, sondern eher auf der Familie liegen?

Die Arbeit des Teams Familienunternehmen wird in diesem Projekt drei Abschnitte umfassen. Zum ersten werden die bisherigen Bestimmungsansätze in der Literatur, die theoretisch auf die Besonderheiten eines Familienunternehmens abzielen, recherchiert und aufgearbeitet. Insbesondere die Frage nach der Vision, die mit einem Familienunternehmen einhergehen soll, wird dabei eine besondere Berücksichtigung erfahren.

In einem zweiten Schritt wird eine Zuordnung der verschiedenen operationalisierten Definitionen von Familienunternehmen zu den theoretischen Bestimmungsansätzen erfolgen. Die angestrebte Klassifizierung der operationalisierten Definitionen dient dann wiederum als Ausgangspunkt für die Analyse der Auswirkungen unterschiedlicher Familienunternehmensdefini-

tionen auf die Ergebnisse empirischer Untersuchungen. Hierzu werden zentrale Definitionen für die verschiedenen Typen von Unternehmen bestimmt und diese dann auf einen geeigneten, noch zu erhebenden, Datensatz angewendet. Dieser Datensatz soll es erlauben, einzelne Unternehmen je nach Definition als Familienunternehmen einzuordnen oder nicht.

Im dritten Schritt werden dann verschiedene Untersuchungen und Verfahren, die zum Teil bereits mit einer der operationalisierten Definitionen durchgeführt wurden, mit den einzelnen herausgearbeiteten typischen Definitionen (neu) berechnet und analysiert. Dieses Vorgehen wurde bisher nur in wissenschaftlichen Diskussionen vorgeschlagen, aber noch nicht in einer Untersuchung umgesetzt.

Erst wenn der Kern und das eigentliche Wesen eines Familienunternehmens eindeutig greifbar werden, kann beispielsweise der Frage vernünftig nachgegangen werden, ob und inwieweit zu einem Familienunternehmen immer auch eine Vision gehört, sowohl für das Unternehmen selbst als auch auf das Unternehmensumfeld bezogen

Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine theoretische und empirische Auseinandersetzung

Projektleitung: Dr. Detlef Keese
Projektbearbeitung: Dr. Jan Klaus Tänzler
Laufzeit: Dissertation
Kontakt: Dr. Jan Klaus Tänzler
0621/181-2805, taenzler@ifm.uni-mannheim.de

Lange Zeit wurde in der Wissenschaft primär die Meinung vertreten, sogenannte Agenturkosten würden nur dann anfallen, wenn Eigentum und Führung einer Unternehmung in getrennten Händen liegen (vgl. Jensen & Meckling 1976, Fama & Jensen 1983). Familienunternehmen, bei denen meist Eigentum und Management vereint sind, fanden in der frühen Prinzipal-Agenten-Diskussion weniger Beachtung; denn Altruismus, so wurde u.a. argumentiert, würde innerhalb der Familie dafür Sorge tragen, dass sich die Familienmitglieder nicht opportunistisch verhalten und daher die Eigeninteressen der Agenten in Einklang mit denen der Prinzipale stehen (Wu 2001, Schulze et al. 2003). Neuere Studien kommen allerdings zu dem Ergebnis, dass gerade auch in Familienunternehmen Agency-Probleme entstehen können und daher diese Art der Unternehmensform unter besonderen innerfamiliären Problemen zu leiden hat (Vgl. Gomez-Mejia et al. 2001, Chrisman et al. 2007, Lubatkin et al. 2005, Schulze et al. 2003). Trotz dieser neuen Erkenntnis wird in der Wissenschaft zunehmend bemängelt, dass die Prinzipal-Agenten-Theorie als alleiniger Erklärungsansatz in der Corporate-Governance-Diskussion nicht

ausreichen würde (Donaldson and Davis 1991). Um vor allem dem Typus Familienunternehmen gerecht zu werden, wurde die Stewardship-Theorie als Alternative herangezogen. Dieser Theorieansatz geht im Gegensatz zur Prinzipal-Agenten-Theorie davon aus, dass Manager von Familienunternehmen nicht zwangsläufig extrinsische Anreize benötigen, da sie intrinsisch motiviert handeln. Eigentümer und Manager verfolgen in diesem Fall die gleichen Ziele. Eng verknüpft mit der Frage, welcher Erklärungsansatz speziell für Familienunternehmen eher herangezogen werden kann, ist daher die Frage, ob sich Manager von Familienunternehmen, egal ob sie zur Familie gehören oder nicht, eher als eigennutzenorientierte Agenten oder als intrinsisch motivierte Stewards verhalten. Die Wissenschaft kommt in diesem Punkt zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Eine aktuelle Untersuchung des ifm schließt sich dieser Diskussion an und hinterfragt, inwieweit Manager von Unternehmen mit unterschiedlich starkem Familieneinfluss eher als Stewards oder als Agenten angesehen werden. Dabei soll die Aufgabenerfüllung des Beratungs-, bzw. Aufsichtsgremiums jeweils untersucht werden, da dieses

Rückschlüsse auf die implementierten Governance Mechanismen geben kann. Bei den Managern der Unternehmen wird zusätzlich zwischen familien-internen und -externen unterschieden. Handelt es sich vorwiegend um eine Stewardship-Umgebung im Unternehmen, so würde man erwarten, dass das Aufsichtsgremium eher beratend agiert. Im Gegensatz dazu würde eine Agency-Umgebung vermuten lassen, dass der Beirat oder Verwaltungsrat eher die Geschäftsführung kontrolliert. Der Familieneinfluss auf die jeweiligen Unternehmen wird anhand der F-PEC Skala von Astrachan et al. (2006) bestimmt. Mithilfe dieser Einteilung ist es

möglich, Unternehmen eher als Familien- oder Nicht-Familienunternehmen zu klassifizieren und miteinander zu vergleichen.

Das zentrale empirische Instrumentarium der Untersuchung bildet eine telefonische Befragung von 600 Unternehmen in Deutschland, die zwischen 100 und 499 Mitarbeiter besitzen, die in einer Zufallsstichprobe ausgewählt wurden und einen repräsentativen Ausschnitt der Grundgesamtheit abbilden

Veröffentlichungen im Projekt „Corporate Governance“

Tänzler, Jan Klaus (2014)

Corporate Governance und Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand. Ein empirischer Vergleich mittelständischer Unternehmen mit unterschiedlichem Familieneinfluss. Dissertation. Eul Verlag

Woywode, Michael / Keese, Detlef / Tänzler, Jan Klaus (2012)

Corporate Governance in geschlossenen Gesellschaften - insbesondere in Familienunternehmen, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Issue 2-3

Tänzler, Jan Klaus / Keese, Detlef / Hauer, Annegret (2012)

Mitarbeiterbindung in mittleren Unternehmen mit und ohne Familieneinfluss in: Meyer, J., Jahrbuch der KMU-Forschung 2012. Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, 243 - 274

Woywode, Michael / Keese, Detlef / Tänzler, Jan Klaus / Hauer, Annegret (2011)

Der Beirat im deutschen Mittelstand - Ein empirischer Vergleich zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 6/2011

Krisenbetroffenheit und Krisenbewältigung von Familienunternehmen – Fallstudienanalyse und Expertengespräche

Projektleitung: Dr. Detlef Keese
Projektbearbeitung: Dr. Jan Klaus Tänzler
Projektfinanzierung: Förderkreis des ifm Mannheim
Laufzeit: Mai 2012 bis Dezember 2012
Kontakt: Dr. Jan Klaus Tänzler
0621/181-22805, taenzler@ifm.uni-mannheim.de

Die deutsche Wirtschaft hat alles in allem die Wirtschaftskrise des Jahres 2009 überraschend gut bewältigt. Insbesondere Familienunternehmen scheinen in ihrer Mehrzahl mit der wirtschaftlichen Situation gut zurechtzukommen und einige haben die Zeit genutzt, um sich besser aufzustellen. Doch wie genau hat sich die Krisenbetroffenheit der deutschen Familienunternehmen bemerkbar gemacht und welche Strategien der Bewältigung kamen zum Tragen?

Eine Studie des ifm Mannheim untersuchte die Entscheidungen des Managements von Familienunternehmen. Insbesondere wollte sie herausfinden, ob sich die deutschen Familienunternehmen tatsächlich so schnell erholen konnten, wie es vielfach den Anschein hatte und welche Strategien dabei zum Tragen kamen. Folgenden Fragen zur Unternehmensführung und -strategie in der Wirtschaftskrise 2009 wurde dazu nachgegangen:

Wann bekamen die Familienunternehmen die Auswirkungen der Krise zu spüren? In welchen Bereichen des Unternehmens konnte die Krisenbetrof-

fenheit zunächst festgestellt werden? Gab es grundlegende Unterschiede zwischen den nationalen und internationalen Geschäftsfeldern? Nahmen die Familienunternehmen Einsparungen vor und wenn ja, an welchen Stellen im Unternehmen? Wie wirkte sich die Krise auf das geplante Investitionsverhalten, auf die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, auf das Einkaufsverhalten und die Produktionsstrategie sowie auf die Marketing- oder Internationalisierungsaktivitäten aus? Überdachten Familienunternehmen vielleicht sogar ihre gesamte Wertschöpfungskette? Welche konkreten Maßnahmen ergriffen Eigentümer und Manager von Familienunternehmen zur Abwehr einer möglichen betrieblichen Krise? Wurden insbesondere Maßnahmen getroffen, die die Belegschaft betrafen? Konnten manche Familienunternehmen vielleicht sogar die Krise als Chance nutzen?

Um ein abgerundetes, aussagekräftiges Bild über diese Thematik geben zu können, wurden bei 13 ausgewählten Familienunternehmen die notwendigen Erkenntnisse im Rahmen von Fallstudienanalysen herausgearbeitet.

In einem ersten Schritt wurde die Finanz- und Wirtschaftskrise aus volkswirtschaftlicher Sicht beleuchtet, später wurden die Interviews bezüglich der gestellten Fragen ausgewertet.

Folgende Aussagen ließen sich aus den Recherchen und den Interviews ableiten:

- Alle befragten Unternehmen haben die Finanz- und Wirtschaftskrise direkt oder indirekt gespürt.
- Die befragten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und des Handels waren stark betroffen, die Unternehmen des Dienstleistungssektors nur teilweise und die Unternehmen des Bausektors kaum.
- Ein bedeutender Erfolgsgarant stellte die Eigenkapitalausstattung der befragten Unternehmen dar, wobei insbesondere die Ausschüttungspolitik relevant war.
- Durch die hohe Eigenkapitalausstattung konnten die Unternehmen auch in Krisenzeiten gegensteuern (Vertrieb steigern, Forschung und Entwicklung ausbauen, Mitarbei-

ter schulen, gute Mitarbeiter halten, gute Mitarbeiter einstellen).

- Die Erfahrung des Managements, speziell die Erfahrung im Krisenmanagement, war ebenfalls ein Erfolgsgarant für die Unternehmen.
- Die Hilfsprogramme der Bundesregierung (Kurzarbeitergeld) konnten die Krise entschärfen.
- Die Gesellschafter stellten einen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar, wenn eine klare Rollenverteilung vorlag.
- Die befragten Unternehmen erfuhr entgegen allgemeiner Meinungen kaum Auswirkungen einer Kreditklemme.

Letztendlich waren sich die befragten Unternehmen einig, dass sich auch in Krisenzeiten durchaus Chancen bieten, die rechtzeitig ergriffen werden sollten. Finanzielle Unabhängigkeit und eine langfristige Orientierung halfen den Familienunternehmen zudem, die zwar heftige, aber doch zeitlich begrenzte, Wirtschaftskrise gestärkt zu überstehen

Veröffentlichung im Projekt „Krisenbetroffenheit von Familienunternehmen“

Tänzler, Jan Klaus (2012)

Krisenbetroffenheit und Krisenbewältigung von Familienunternehmen – Fallstudienanalyse und Expertengespräche, Abschlussbericht, Mannheim

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen TOP 500 Familienunternehmen in Deutschland

Projektleitung:	Dr. Detlef Keese
Projektbearbeitung:	Annegret Hauer
Auftraggeber:	Stiftung Familienunternehmen München
Kooperation:	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) Mannheim
Laufzeit:	April 2011 bis September 2011 Januar 2014 bis Mai 2014
Kontakt:	Annegret Hauer 0621/181-3558, hauer@ifm.uni-mannheim.de

In der deutschen Privatwirtschaft liegen rund neun von zehn Unternehmen in Familienhand. Damit tragen Familienunternehmen maßgeblich zur Bruttowertschöpfung bei. In der Regel sind es eher die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die familienkontrolliert sind, aber auch einige DAX-Unternehmen wie die Metro AG und die Henkel AG & Co. KGaA, die zu den TOP 10 der größten Familienunternehmen zählen, gehören dazu. Als Familienunternehmen können demnach auch Unternehmen bezeichnet werden, die sich teilweise im Eigentum familien-externer Personen befinden und nicht ausschließlich in der Hand einer Familie liegen, solange die Familie die Mehrheit der Unternehmensanteile besitzt. Die Einordnung als Familienunternehmen ist grundsätzlich unabhängig von der Größe oder der Rechtsform eines Unternehmens, wengleich der Anteil von Familienunternehmen an den großen Unternehmen und an den Kapitalgesellschaften in der deutschen Wirtschaft unterdurchschnittlich ist.

Wissenschaftliche Analysen zum Thema Familienunternehmen konnten typische Eigenschaften von Familienunternehmen herausstellen. Ein Großteil der Eigner von Familienunternehmen verfolgen das Ziel, ihr Unternehmen in der Familie zu halten und auch den Unternehmensnachfolger bei einem Generationenwechsel aus der Familie (klassischerweise ist dies nach wie vor der Sohn) zu wählen. Um den Einfluss der Familie zu sichern, sind Familienunternehmen bestrebt, Unabhängigkeit von externen Kapitalgebern zu wahren. Familienunternehmen verfolgen eher eine langfristig orientierte Unternehmensstrategie, da für deren Eigentümer der Erhalt des Unternehmens und die Fortführung der Familientradition von großer Wichtigkeit ist. Daher steht das Unternehmensziel, einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen, nicht unbedingt an erster Stelle der Unternehmenslenker von Familienunternehmen.

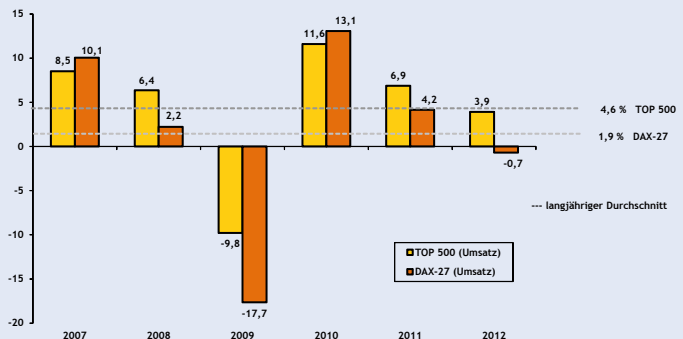
Diese Studie hatte das Ziel, die Ergebnisse der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2009 zur volkswirtschaftlichen

Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland zu aktualisieren. In jener Untersuchung wurde der Stellenwert von Familienunternehmen für die deutsche Wirtschaft ermittelt; es konnte gezeigt werden, dass ein erheblicher Teil der Wirtschaftsleistung von Familienunternehmen produziert wird. Sowohl in der Vorgänger- als auch in der vorliegenden Studie wurde eine differenzierte Definition von Familienunternehmen vorgenommen. Es werden drei verschiedene Abgrenzungen verwendet, um sich dem Begriff Familienunternehmen zu nähern. Unternehmen werden als „familienkontrollierte Unternehmen“ eingestuft, wenn sie von einer überschaubaren Anzahl von Personen kontrolliert werden. Hier-

von wird ausgegangen, wenn maximal drei natürliche Personen mindestens 50 Prozent des stimmberechtigten Unternehmenskapitals besitzen. Bei den „eigentümergeführten Familienunternehmen“ wird zusätzlich gefordert, dass neben dem Eigentum auch die Leitung des Unternehmens in der Hand der Familie liegt. Als „nominelle Familienunternehmen“ werden Unternehmen bezeichnet, die einen Familiennamen im Unternehmensnamen führen.

Der Bericht gliedert sich in zwei Teile: Im ersten Teil wird die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen insgesamt untersucht. Hierzu werden Unternehmensdaten des Verbands der Vereine Creditreform verwendet,

Entwicklung der konzernweiten Umsätze der TOP 500 Familienunternehmen und der DAX-27-Unternehmen 2007 bis 2012 gegenüber dem Vorjahr in Prozent



eine Datenbasis, die den deutschen Unternehmensbestand nahezu vollständig erfasst und die Grundlage des am ZEW gepflegten Mannheimer Unternehmenspanels (MUP) bildet. Das MUP ermöglicht detaillierte, statistisch zuverlässige Analysen zu den Familienunternehmen und ihren Merkmalen, wie Umsatz, Beschäftigung, Rechtsform und Branchenzugehörigkeit. In der vorliegenden Studie wurde auf die Datenaufbereitungs- und Auswertungsprogramme der Vorgängerstudie (Stiftung Familienunternehmen 2009) zurückgegriffen, so dass eine direkte Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen aus 2009 gewährleistet ist.

Im zweiten Teil dieser Studie wurden die 500 größten Familienunternehmen in Deutschland ermittelt. Die nun vorliegende Liste ist die zweite Aktualisierung, die das ifm Mannheim durchgeführt hat. Die aktualisierte Liste der TOP 500 Familienunternehmen stellt für 2012 Umsätze und Beschäftigungs-

zahlen zusammen. Durch Unternehmensschließungen, Übernahmen und natürliche Wachstums- und Schrumpfungsprozesse innerhalb der Unternehmen haben sich Veränderungen in der Zusammensetzung der TOP 500 Familienunternehmen ergeben. Die Merckle-Gruppe und die Arcandor AG (7. und 8. Plätze in der Liste 2009, geordnet nach Beschäftigtenzahlen) sind beispielsweise nun nicht mehr dabei. Die Schwarz-Gruppe führt die aktuelle Liste, geordnet nach Beschäftigtenzahlen, an (2009 war es die Metro AG); wird die Liste nach Umsätzen geordnet, steht auf dem ersten Platz nach wie vor die Metro AG. In der Untersuchung wurde ferner die wirtschaftliche Entwicklung der TOP 500 Familienunternehmen seit 2006 berechnet. Zudem wurden die TOP 500 einer anderen Unternehmensspitzenklasse, den DAX-Nicht-Familienunternehmen, gegenübergestellt

Veröffentlichungen im Projekt „Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“

Niefert, Michaela / Heger, Diana / Licht, Georg (ZEW)

Hauer, Annegret / Keese, Detlef (ifm Mannheim) (2014)

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München

Download der Studie unter:

www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/Forschung/Familienunternehmen

Passt das Bild des Homo Oeconomicus auf das Familienunternehmen und seine Eigentümer – Eine verhaltenswissenschaftliche empirische Analyse

Projektleitung:	Dr. Detlef Keese
Projektbearbeitung:	Max Rasser, Dr. Niclas Ruffer
Auftraggeber:	Stiftung Familienunternehmen München
Kooperation:	ZEW Mannheim
Laufzeit:	Dezember 2012 bis Juni 2013
Kontakt:	Dr. Detlef Keese 0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

In den Wirtschaftswissenschaften galt über lange Zeit das Modell des Homo Oeconomicus, eines rationalen Maximierers von Nutzen und Gewinn, als ein geeignetes Instrument, ökonomische Fragestellungen in der Theorie zu erklären. Dieses Modell wurde zwar nicht unbedingt als real existierend angesehen, aber doch als eine gute Näherung an die Wirklichkeit menschlichen Verhaltens akzeptiert. Unter dem Homo Oeconomicus wird ein Individuum verstanden, das rational handelt, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass der Homo Oeconomicus auf Restriktionen reagieren kann, eine feststehende Präferenzstruktur aufweist und über vollständige Information verfügt.

Inwieweit entspricht aber das Modell des Homo Oeconomicus wirklich dem realen Verhalten und was können Abweichungen zwischen Theorie und Realität bedeuten, z.B. wenn das Verhalten von Familienunternehmen in den Fokus gerückt wird?

Fragt man nach, was das Besondere

an Familienunternehmen ist, so wird der zentrale Punkt darin zu sehen sein, dass sich bei diesem Unternehmenstyp die Interessen einer oder mehrerer Familien mit den Interessen des Unternehmens treffen, vermengen und womöglich auch widersprechen. Die Familie(n) sind in besonderer Weise in das Unternehmen eingebunden und die einzelnen Familienmitglieder hegen Erwartungen, haben Pflichten zu erfüllen und erheben Ansprüche in Bezug auf das Unternehmen. Somit ist ein originäres Spannungsfeld gegeben, in dem die Erfordernisse eines Unternehmens, das sich am Markt behaupten muss, mit den emotionalen Gegebenheiten der Familie wechselwirken. Auch verpflichten die Einbindung der Familie und das Denken an die nächste Generation zu langfristigen ökonomischen Zielen und insbesondere zur Nachhaltigkeit im Wirtschaften.

Damit zeichnet sich bereits ein entscheidender Gegensatz zum Modell des Homo Oeconomicus ab. Eine auf Langfristigkeit und Unabhängigkeit ausgelegte Unternehmensentwicklung sowie eine entsprechend stabile Un-

ternehmenspolitik beinhalten Werte und nicht-ökonomische Ziele, die im Modell des Homo Oeconomicus und seinen Implikationen für die Unternehmensführung so nicht angelegt sind. Andererseits stellt die Vermischung der Rollen der Personen auch eine Gefahr für Familienunternehmen dar, weil durch das Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Systeme wie Familie und Unternehmen, Einstellungen und Konflikte aus der Familie in das Unternehmen getragen werden können, die das erfolgreiche Überleben des Unternehmens in besonderer Weise beeinträchtigen.

Auch die Kommunikation ist in Familienunternehmen als besonders herausfordernd zu bezeichnen, da sich die Kommunikationsformen in der Familie und im Unternehmen voneinander deutlich unterscheiden. Während es in der Familie keine formellen Regelungen gibt und die Gespräche beziehungs- und personenorientiert sind, ist die Kommunikation im Unternehmen sachorientiert und in formellen Strukturen eingebunden. Erfolgt nun im Familienunternehmen eine gegenseitige Durchdringung der Systeme mit ihren jeweiligen Spiel- und Sprachregeln, so kann dies zu erheblichen Konflikten im Betrieb führen.

Es drängt sich daher die Frage auf, welche Konsequenzen sich aus den besonderen Bedingungen in Familienunternehmen und ihrem vom Durchschnitt der Unternehmen vermutlich abweichenden Entscheidungsverhalten ergeben. Zunächst einmal unterscheiden sich die Zielsysteme und konkreten

Zielvorgaben. So sind rein finanziell motivierte Zielsetzungen in Familienunternehmen vermutlich von geringerer Bedeutung. Der langfristige Erhalt des Unternehmens hat dagegen vermutlich eine sehr viel größere Bedeutung.

Mehrere empirische Studien zeigten auch, dass das Ziel einer guten Rendite in seiner Bedeutung gegenüber dem Ziel „Erhalt der Unabhängigkeit“ bei Familienunternehmen zurücksteht. Weiterhin ist davon auszugehen, dass Familienunternehmen bei ihren Finanzierungsentscheidungen verstärkt auf Eigenkapital setzen. Dies kann so weit gehen, dass Familienunternehmen gerade in jüngster Zeit ganz auf Bankkredite verzichten. Lieber wird das Unternehmenswachstum aus dem Cash Flow des Unternehmens oder über Leasing, Factoring, die Vergabe von Anleihen oder Minderheitsbeteiligungen finanziert oder es wird konsequent auf Marktchancen verzichtet. Auch dieses Verhalten ist nicht mit dem Bild des Homo Oeconomicus kongruent.

Unter dieser Voraussetzung war es im Rahmen des Gesamtprojekts von Interesse zu erforschen, welche Auswirkungen diese Unterschiede im Zusammenhang mit der Besteuerung von Familienunternehmen haben. Insbesondere stehen hier die Auswirkungen der gegenwärtig für Deutschland geplanten Substanzbesteuerung im Mittelpunkt unserer Untersuchungen, da sie die zentrale Strategie der Familienunternehmen berühren, den Erhalt des Unternehmens zu sichern, ein hohes Eigenkapital aufzubauen und das Unternehmen langfristig an die nächste

Unternehmergeneration zu übergeben.

In Familienunternehmen berühren sich drei unterschiedliche Bereiche: Das Unternehmen, die Familie und das eingesetzte Eigentum. Die Interaktionen der Familienmitglieder in Bezug auf diese drei Bereiche ziehen sowohl komplexe Zielstrukturen, aber auch komplexe Entscheidungsstrukturen nach sich, die zudem entscheidend vom Lebenszyklus des Unternehmens abhängen. Daher ist nur schwer einschätzbar, wie eine veränderte Substanzbesteuerung in Familienunternehmen wahrgenommen werden wird. Auch wenn die objektive Steuerbelastung, die für

die tatsächlich durch die Besteuerung verursachten Einkommens- und Vermögenseinbußen steht, sehr moderat sein kann, kann sich die subjektive Steuerbelastung, das sogenannte ‚Steuerbelastungsgefühl‘ für die Familienunternehmen aufgrund ihrer besonderen Disposition hinsichtlich ihrer Ziele völlig anders darstellen.

Das Anliegen dieses Teilprojektes war es, die Dispositionen, Einstellungen und die Rationalität von Familienunternehmen und Familienunternehmen zu untersuchen und Unterschiede zum Modell des Homo Oeconomicus herauszuarbeiten

Veröffentlichungen im Projekt „Homo Oeconomicus“

Rasser, Max / Keese, Detlef / Rüffer, Niclas / Woywode, Michael
Soziales Wesen oder kalter Zahlenmensch. Ein empirischer Vergleich der Einstellungen von Unternehmenslenkern zu Steuern, Standort und Mitarbeitern, Stiftung Familienunternehmen, München

Download der Studie unter:

www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/Forschung/Familienunternehmen

Mitarbeitergewinnung und -bindung in Familienunternehmen

Projektleitung:	Dr. Detlef Keese
Projektbearbeitung:	Max Rasser, Dr. Niclas Ruffer
Auftraggeber:	IHK Rhein-Neckar
Laufzeit:	Dezember 2012 bis Juni 2013
Kontakt:	Dr. Detlef Keese 0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Ein hohes Gehalt alleine ist heutzutage für die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers aus Sicht der Mitarbeiter nicht mehr der einzige Bestimmungsfaktor. Arbeitnehmer achten mittlerweile bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes zunehmend auf Aspekte wie eine ausgeglichene Work-Life-Balance, eine gute Arbeitsatmosphäre oder auf die Möglichkeiten der betrieblichen Weiterbildung. Dabei sorgt der zunehmende Fachkräftemangel dafür, dass sich die Unternehmen in einem immer stärkeren Maße an diese neuen Bedürfnisse anpassen müssen. Gerade in Zeiten drohenden Fachkräftemangels versuchen Unternehmen verstärkt, wichtige Leistungsträger nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig an das Unternehmen zu binden.

Insgesamt wird den Familienunternehmen in der Öffentlichkeit eine nachhaltige und werteorientierte Personalpolitik nachgesagt. Familienunternehmen stehen für Werte und Moral, Kontinuität und Tradition sowie langfristige Orientierung. Vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Wertorientierung in der Gesellschaft erscheinen daher Familienunternehmen in jüngster Zeit als Arbeitgeber besonders interessant.

So zeigte eine Studie der Universität Mannheim zur Einstellung von Studierenden in der Metropolregion Rhein-Neckar, dass für Studierende interessanterweise Familienunternehmen zwar als attraktive Arbeitgeber gelten, es den Familienunternehmen aber an Bekanntheit mangelt.

Im Vergleich zu Großkonzernen werden den Familienunternehmen eine flachere Hierarchie, größere Gestaltungsspielräume, mehr Menschlichkeit sowie eine bessere Work-Life Balance zugeschrieben. Große Publikumsgesellschaften werden dagegen mit einer überdurchschnittlich hohen Bezahlung, Internationalität sowie besseren Karrierechancen in Verbindung gebracht, aber auch mit Konzerndruck, Anonymität sowie geringeren Entfaltungsmöglichkeiten. Daher muss davon ausgegangen werden, dass familien- und managementgeführte Unternehmen einer Reihe von personalpolitischen Instrumenten unterschiedliche Bedeutung zumessen.

Bei der Untersuchung von Familienunternehmen besteht eine Schwierigkeit in der Definition von Familienunternehmen. Insgesamt kann man festhalten,

dass bei einem Familienunternehmen stets eine oder mehrere Familien Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Was könnte diese Tatsache für die angestrebte Thematik bedeuten? So haben Familienunternehmen oft einen persönlicheren Bezug zu ihren Mitarbeitern. Dies zeigt sich daran, dass zum einen die Mitarbeiter-Fluktuation in Familienunternehmen geringer ist, wie eine Untersuchung des ifm Mannheim im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen festgestellt hat. Und zum anderen, dass dieser Unternehmenstypus in Krisenzeiten weniger Personal freisetzt, wie ebenfalls in dieser Studie ermittelt werden konnte.

Verstärkend kommt in diesem Zusammenhang hinzu, dass gerade Familienunternehmen oft eine sehr ausgeprägte Standorttreue aufweisen und sich für die eigene Region sowie die Bewohner der Region stark engagieren und besonders verbunden fühlen. Weiterhin zeichnen sich Familienunternehmen durch Verschwiegenheit, Langfristigkeit und konservative Entnahmepolitik aus. Viele Familienunternehmer wer-

den auch in der öffentlichen Meinung als „Patriarch“ dargestellt, da sie eine eigene feste Meinung haben und vertreten und sich weder von Mitarbeitern noch von Außenstehenden reinreden lassen. Dementsprechend kann man davon ausgehen, dass die Eigentümer-Familien ihren Mitarbeitern gegenüber ein anderes Verhalten zeigen als angestellte Führungskräfte.

In der Studie zur Mitarbeitergewinnung und –bindung wurde der Frage nachgegangen, wie sich die Familienunternehmer im Wettbewerb um Fachkräfte gegenüber den anderen Unternehmen schlagen, welche Stärken und welche Schwächen sie dabei ins Feld führen können bzw. ausgleichen müssen. Dazu wurden 50 Familienunternehmen der Region zu ihren Personalbindungs- und rekrutierungsstrategien befragt.

Die Ergebnisse sollen anhand von Best Practice Beispielen und Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis die Möglichkeiten und Aussichten der Familienunternehmen bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern verbessern

Veröffentlichungen im Projekt „Mitarbeiterbindung“

Rüffer, Niclas / Keese, Detlef / Rasser, Max
Mitarbeitergewinnung und -bindung in mittelständischen Familienunternehmen der Region, Mannheim

Download der Studie unter:

www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/Forschung/Familienunternehmen

Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern

Projektleitung:	Dr. Detlef Keese
Projektbearbeitung:	Annegret Hauer
Kooperation:	Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen Gabriela Jäcker, Frankfurt/M.
Laufzeit:	Dezember 2012 - Dezember 2013
Kontakt:	Dr. Detlef Keese 0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Dieses Projekt widmet sich dem Verhältnis von geschäftsführenden Gesellschaftern und externen, also familienfremden Geschäftsführern in Familienunternehmen. Bisher wurde in der wissenschaftlichen Literatur viel über die Unternehmensnachfolge in all ihren Facetten berichtet, allerdings immer unter der Auslassung des hier angesprochenen Verhältnisses. Es ist darüber geforscht worden, welche Probleme und Auswirkungen eine familieninterne, unternehmensinterne (Management-Buy-Out) oder eine externe (Management-Buy-In) Unternehmensnachfolge mit sich bringen. Auch wurde bereits öfters der Fall untersucht, dass der Besitz des Unternehmens in den Händen der Familie verbleibt und ein Fremdgeschäftsführer eingestellt wird. Diese Konstellation bildet dann wiederum einen Ausgangspunkt für Betrachtungen über die Corporate Governance in Familienunternehmen. Dazu gehört dann auch, einen Blick auf die Funktion eines eventuell vorhandenen Beiratsgremiums zu werfen, d.h. wie hilfreich ein Beirat in einer solchen Situation sein kann.

In diesem Projekt rückt nun das Ver-

hältnis von geschäftsführendem Familiengesellschafter und externem Geschäftsführer bzw. externem Einsteiger in die Besitzrechte, d.h. Erwerb von Unternehmenskapital, und Geschäftsführung, was letztendlich auf eine externe Unternehmensnachfolge hinauslaufen kann, in den Fokus. Es wurde untersucht, inwieweit ein bewusster Auswahlprozess von beiden Seiten, also von Seiten der bisherigen Unternehmerfamilie und des Familiengeschäftsführers als auch von Seiten des von außen einsteigenden neuen (Mit-)Geschäftsführers stattgefunden hat. Dabei soll analysiert werden, inwieweit nicht nur die Qualifikation, die finanzielle Stärke, die Berufs- und Branchenerfahrung des Einsteigers oder die Wettbewerbsfähigkeit, die Finanzdaten und Reputation des Familienunternehmens jeweils geprüft wurden, sondern auch, ob eine Berücksichtigung der zwischenmenschlichen und charakterlichen Aspekte erfolgte, also die Chemie zwischen den Beteiligten einbezogen wurde.

Es wurden im Verlauf dieses Forschungsvorhabens die Muster herausgearbeitet, die in der unter-

nehmerischen Praxis zwischen den angesprochenen Akteuren in der ganzen Breite des Spektrums anzutreffen sind. Dabei wurden die einzelnen Matchingprozesse untersucht und die Bedeutung für das aktuelle Verhältnis zwischen geschäftsführendem Gesellschafter und Fremdgeschäftsführer bzw. externem Nachfolger herausgearbeitet.

Nach der Betrachtung der Matchingprozesse wurden auch die sich im Laufe der Zusammenarbeit herausgebildeten Muster des Umgangs der Geschäftsführung miteinander analysiert, des Weiteren die Auswirkungen und Konsequenzen der aktuellen Situation in der Geschäftsführung auf das Unternehmen und inwieweit mit Maßnahmen der Corporate Governance darauf reagiert wird.

In Fallstudien wurden tiefgehende Einblicke in die Problematik der Zusammenarbeit von geschäftsführenden

Familiengeschaftern und externen Geschäftsführern bzw. Unternehmensnachfolgern gegeben. Erst dadurch wurde es möglich, die hier fokussierte Thematik in ihrer ganzen Komplexität aufzuzeigen und so die herausgearbeiteten Muster exemplarisch zu verdeutlichen.

Schließlich wurden am Ende des Forschungsvorhabens die typischen Muster des Verhältnisses in der gemeinsamen Geschäftsführung eines Familienunternehmens herausgearbeitet und plastisch die Thematik dargestellt, sodass sowohl die Unternehmer und externen Manager als auch Stakeholder und Multiplikatoren aus Banken, beratenden Berufen und Verbänden und der Wissenschaft die Thematik der Zusammenarbeit in der Geschäftsführung in ihrer Bedeutung erfassen können. Als Fernziel dieses Forschungsprojekts können möglicherweise Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis formuliert werden

-

Veröffentlichungen im Projekt „Interne und externe Geschäftsführer“

Keese, Detlef / Hauer, Annegret (2014)

Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern, Frankfurt, M.

Download der Studie unter:

www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/Forschung/Familienunternehmen

Gehaltsindex Familienunternehmen 2014

Projektleitung: Dr. Detlef Keese
Projektbearbeitung: Annegret Hauer
Kooperation: Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen Gabriela Jäcker, Frankfurt/M.
Laufzeit: März 2014 - Oktober 2014
Kontakt: Dr. Detlef Keese
0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Familienunternehmer führen ihr Unternehmen basierend auf langjähriger Erfahrung und Nachhaltigkeit. Stehen aber nun personelle Veränderungen im Unternehmen auf der obersten Hierarchiestufe des Geschäftsführers an – beispielsweise durch Wachstum oder Nachbesetzung aus Altersgründen – kommen sie automatisch mit der Frage nach der „richtigen“ Vergütungshöhe in Berührung.

Woher können sie entsprechende Orientierungen für eine adäquate Entlohnung erhalten? Diese Problemstellung beschäftigt viele Familienunternehmer, denn das jährliche Gehalt, bestehend aus einem fixen und variablen Anteil, ist aufgrund von fehlenden Referenzen nur wenig transparent. Bislang gibt es Erhebungen über Vorstands-/Geschäftsführergehälter von Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung. Jedoch sind alle vorliegenden Studien nicht auf Gehaltsstrukturen von Familienunternehmen ausgerichtet. Doch gerade dieser Unterschied, ob es sich um ein Familienunternehmen oder eine Publikumsgesellschaft handelt, ist für Familienunternehmer von großem Interesse. Denn Langfristigkeit, Loyalität und eine solide Finanzierungsbasis sind für sie

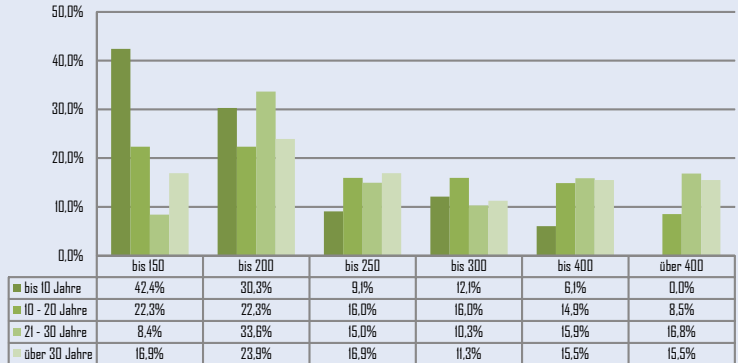
sehr wichtig. Der zukünftige Geschäftsführer soll entsprechend seiner Fähigkeiten und Verantwortung entlohnt werden, um beidseitige Zufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit zu garantieren. Doch mangelt es an notwendigen Orientierungshilfen, da verlässliche Gehaltsdaten für Familienunternehmen bislang noch nicht vorlagen.

Das ifm Mannheim und die Gabriela Jäcker GmbH Personal- und Nachfolgeberatung für Familienunternehmen haben gemeinsam mit der Studie „Gehaltsindex 2014“ erstmalig die Gehaltsstrukturen von Geschäftsführern aus Familienunternehmen untersucht. Dabei wurden folgende Fragestellungen beleuchtet:

Wie gestaltet sich die allgemeine Vergütungshöhe von Geschäftsführern in Familienunternehmen in Abhängigkeit zu beispielsweise der Branche, der Mitarbeiteranzahl, des Verantwortungsbereichs des Geschäftsführers sowie der Familienzugehörigkeit und Anteilseignerschaft des Geschäftsführers?

Die hohe Beteiligung an der vorliegenden Studie zeigt, dass ein großes Interesse besteht, Transparenz in die

Einfluss der Berufserfahrung auf das Gesamtgehalt



Gehaltsstrukturen von Führungskräften in Familienunternehmen zu bringen.

Im Februar bis April 2014 wurden Geschäftsführer von Familienunternehmen aus ganz Deutschland anhand eines Fragebogens befragt. Von den 310 Rückmeldungen, die ausgewertet werden konnten, erfolgten 195 online und 115 postalisch.

Gut 60% der teilnehmenden Geschäftsführer stammten aus Familienunternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern.

Die Umfrage erfasste neben der Gesamthöhe des Geschäftsführergehaltes

die variablen und fixen Gehaltsbestandteile, den Einfluss der Unternehmensmerkmale wie Mitarbeiterzahl, Umsatz, Exportquote oder Geschäftsergebnis.

Ein weiteres Augenmerk lag auf dem Einfluss des Anteilsbesitzes am Unternehmen, wobei nicht nur die Familiengeschäftsführer, sondern auch viele Fremdgeschäftsführer Anteile besaßen. Weiterhin wurden der Einfluss der Unternehmenszugehörigkeit, des Geschlechts, der Ausbildung oder des Alters auf die Höhe der einzelnen Gehaltsbestandteile erfragt

Veröffentlichungen im Projekt „Gehaltsindex“

Keese, Detlef / Hauer, Annegret (2014)
Gehaltsindex Familienunternehmen 2014, Frankfurt

Stärkung der Unterstützungsstrukturen für Migrantenunternehmen: Konzepte zur regionalen Steuerung und Förderung der Gründung und personalen Entwicklung von migrantengeführten Unternehmen

Projektleitung:	Dr. René Leicht
Projektbearbeitung:	Dr. Maria Alexopoulou, Stefan Berwing, Ralf Philipp, Christian Vogel, Marieke Volkert, Lena Werner
Auftraggeber:	IQ-Netzwerk Baden-Württemberg
Förderung:	BMBF, BMAS, Bundesagentur für Arbeit
Laufzeit:	Januar 2013 bis Dezember 2014
Kontakt:	Dr. René Leicht 0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de

Gründende und Selbständige mit Migrationshintergrund sind häufig mit ungleich schwierigeren Bedingungen konfrontiert, wenn es um die Inanspruchnahme öffentlicher Unterstützung geht und sie besitzen meist geringere Chancen, sich und ihr Personal zu qualifizieren sowie ihre Unternehmen auf dem Markt zu etablieren. Das im bundesweiten Netzwerk „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ verankerte Projekt soll daher handlungsrelevante Erkenntnisse und praxisnahe Unterstützung für Institutionen in Baden-Württemberg bereit stellen, die sich mit der Förderung von Existenzgründungen durch MigrantInnen, mit deren Konsolidierung oder der Beratung etablierter Unternehmen befassen.

Ein stetig wachsender Teil der Arbeitsmarktintegration erfolgt über Gründungen, da sich immer mehr MigrantInnen durch den Schritt in die Selbständigkeit einen Arbeitsplatz schaffen. Viele scheitern allerdings durch einen Mangel an Ressourcen, sei es, weil sie

aufgrund ihrer Migrationsbiographie nicht das notwendige Wissen und die Qualifikationen besitzen, ein im Ausland erworbener Abschluss in Deutschland nicht anerkannt ist oder weil sich der Zugang zu gründungsrelevanten Informationen oder Krediten ungleich schwieriger gestaltet. Die Hürden einer Selbständigkeit sind für MigrantInnen daher häufig höher als für Personen ohne Migrationshintergrund.

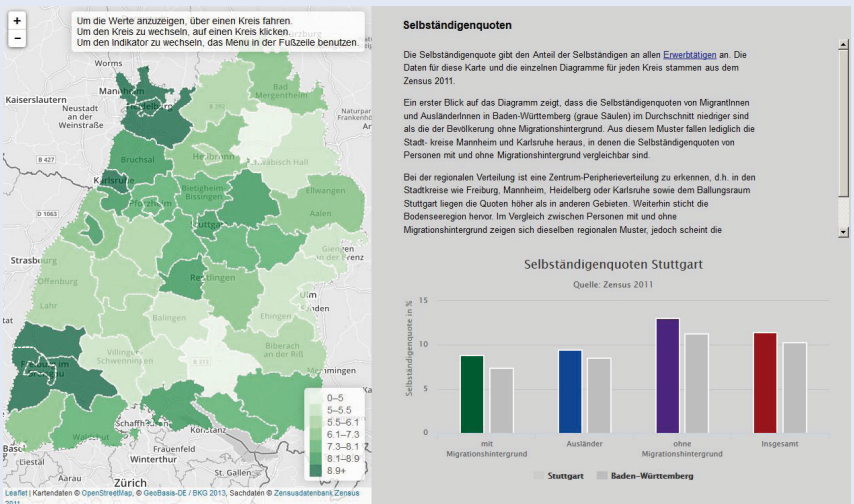
Um die Nachhaltigkeit von migrantischen Gründungen und bereits bestehenden Unternehmen zu fördern, liegt der Fokus des Projekts auf bestehenden Unterstützungsstrukturen. Diese sollen durch systematisch aufbereitetes Material über die Zielgruppe informiert werden, gleichzeitig soll der Status Quo der aktuellen Beratungspraxis erfasst und regionale Unterstützungsakteure vernetzt werden. Dies erfolgt im Projekt über verschiedene Wege:

1. Wichtige Kennziffern der Migrantenökonomie in Baden-Württemberg werden durch Berechnungen

und Aufbereitung amtlicher Daten in einer online-gestützten Datenbank auf der IQ Homepage des ifm bereitgestellt. Für alle Kreise Baden-Württembergs stehen diese zur Verfügung (www.netzwerk-iq-ifm.de/regdat/regdat.html).

3. Im Rahmen einer qualitativen Befragung wurde zudem untersucht, welche Bedeutung gründenden und selbständigen MigrantInnen in den Beratungseinrichtungen zukommt und welche Konzepte und Erfahrungen in der Gründungsberatung hier vorherrschen.

Ausschnitt aus der Regionaldatenbank (www.netzwerk-iq-ifm.de)



2. Die Beratungslandschaft in Baden-Württemberg und Deutschland wurde erfasst und charakterisiert. Um das Unterstützungsangebot zunächst zu quantifizieren, wurden alle Einrichtungen, die sich mit der Beratung von Gründenden und Selbständigen befassen, durch ein Online-Tool erfasst, aufbereitet und zugänglich gemacht (www.netzwerk-iq-ifm.de/datenbank.html).

Darauf aufbauend wurde diesen Fragen auch in einer quantitativen Onlinebefragung von Beratungseinrichtungen nachgegangen. Es hat sich herausgestellt, dass unter den befragten Beratungen MigrantInnen immer noch als eine Zielgruppe gelten, die zu selten Gründungsberatung beansprucht.

4. Gleichzeitig wurden in einer telefonischen Befragung 1.300

Selbständige mit und ohne Migrationshintergrund befragt, die Beratungs- und Unterstützungsbedarfe während der Gründungsphase sowie für die Unternehmenskonsolidierung und -entwicklung nutzen. Hier traten Fragen nach den Qualifikationsstrukturen, Fachkräftebedarfen sowie Strategien der Fachkräfteentwicklung in den Vordergrund.

Ziel des Projektes war es, Informationen zur Zielgruppe und zum Thema der Gründungsberatung zu bündeln und diese in einem breiten Umfeld zugänglich zu

machen. Dies erfolgte zum einen über eine projekteigene Homepage (www.netzwerk-iq-ifm.de), auf der Publikationen zu verschiedenen Themenbereichen zu finden sind. Darüber hinaus wurden verschiedene Diskussionsrunden initiiert, in denen auf lokaler Handlungsebene Akteure des Arbeitsmarkts, der Wirtschaft und Integration zusammengebracht werden. So können sich diese über die Zielgruppe austauschen und gleichzeitig gemeinsam Handlungsstrategien entwickeln, um die Nachhaltigkeit der Migrantenökonomie auf lokaler Ebene in Baden-Württemberg zu fördern

Veröffentlichung im Projekt „Unterstützungsstrukturen“

Alexopoulou, Maria (2014)

„Interkulturelle Beratung“? Ansätze bei der Gründungsberatung in der Einwanderungsgesellschaft Deutschland – eine kritische Reflexion, Mannheim

Leicht, René / Werner, Lena (2014)

Migrantenunternehmen im Wandel: Zur Bedeutung unternehmerischer und personaler Vielfalt, IQ Fachstelle Diversity Management: Mehrwert Vielfalt. Interkulturalität, Internationalität und diversityorientierte Personalstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Vogel, Christian / Volkert, Marieke (2014)

Existenzgründungsberatung für Migrantinnen und Migranten. Ein Forschungsblick zum Zugang und zur Nutzung öffentlicher Gründungsberatung in Baden-Württemberg, Mannheim

Vogel, Christian / Volkert, Marieke / Werner, Lena (2014)

Gründungen durch Migrantinnen und Migranten. Bedarfe und Kompetenzen in der Beratung, Mannheim

Volkert, Marieke (2014)

ifm Themenblatt. Die Nutzung von Gründungsberatung durch Migrantinnen und Migranten in Deutschland und Baden-Württemberg, Mannheim

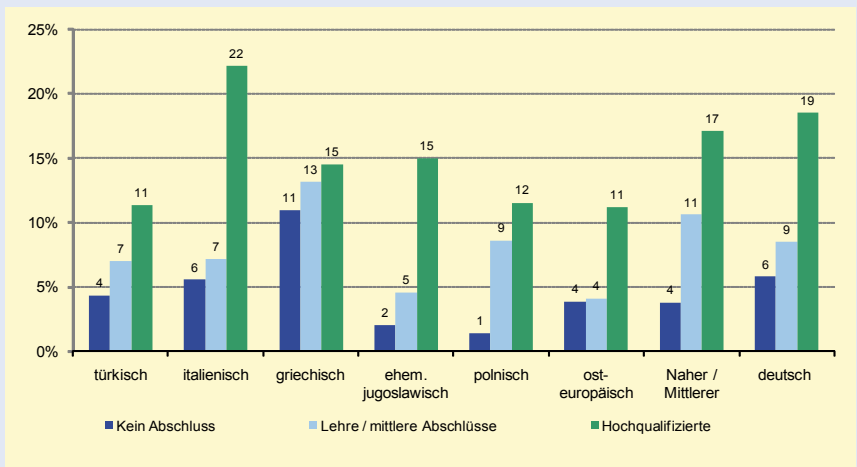
Triebkräfte und Leistungen ausländischen Unternehmertums: Zur Zukunftsfähigkeit der Migrantenökonomie in Baden-Württemberg

Projektleitung: Dr. René Leicht
 Projektbearbeitung: Dr. Jessica Di Bella, Markus Leiß, Marc Langhauser, Ralf Philipp, Lena Werner
 Auftraggeber: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
 Projektförderung: Landesstiftung Baden-Württemberg
 Laufzeit: Januar 2008 bis Februar 2012
 Kontakt: Dr. René Leicht
 0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de

Baden-Württemberg zählt seit jeher zu den Ländern mit einem hohen Migrantenanteil in der Bevölkerung. Die Zahl und der Anteil an Migranten unter den Selbständigen fällt dagegen sehr gering aus. Zwar haben in den letzten

Jahren die unternehmerischen Aktivitäten von Migranten weit stärker zugenommen als unter den Einheimischen, der Anstieg bleibt aber hinter der bundesweiten Entwicklung zurück. Dennoch hat sich die Migrantenökonomie

Selbständigenquoten nach Qualifikation und ethnischer Herkunft



auch im Südweststaat zu einer nicht übersehbaren Größe entwickelt, wobei dieses Phänomen bislang in der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung kaum beachtet wurde. Das Projekt soll daher dazu beitragen, die diesbezüglich vorhandenen Wissenslücken zu schließen und insbesondere die Entwicklungspotenziale und künftigen Chancen der Migrant*innenökonomie zu ermitteln.

In Baden-Württemberg besitzen rund 80.000 Unternehmer/innen einen Migrationshintergrund. Allerdings liegt die Selbständigenquote von Migranten seit langem immer einige Prozentpunkte niedriger als im Bund, und im Ländervergleich bildet Baden-Württemberg hier sogar das Schlusslicht, obwohl das Gründungsklima insgesamt eher günstig ist. Vor diesem Hintergrund betrachtet die Studie die Motive und Charakteristika selbständiger Migranten sowie die Determinanten ihrer Entwicklung. Im Fokus standen unter anderem die Fragen nach dem Einfluss individueller und ethnischer Ressourcen, sowie die Bedeutung von geschlossenen bzw. ethnischen Märkten für die Gründung und Führung eines Unternehmens. Hervorzuheben ist, dass sich die einzelnen Herkunftsgruppen hinsichtlich ihrer Bildungsressourcen stark unterscheiden, wobei die Angehörigen der ehemaligen Anwerbeländer gegenüber den expandierenden Gruppen aus Osteuropa eher im Nachteil sind. Dennoch erhöht Bildung in jeder ethnischen Gruppe die unternehmerische Neigung (Grafik).

Nicht nur im Vergleich hierzu spielen ethnische Ressourcen sowie auch ethnische Nischen kaum eine Rolle. Mit Blick auf die Gründungsmotive sind neben den Pull- vor allem die Push-Faktoren von Bedeutung. Doch eine Hypothese dahingehend, dass das im Ländervergleich niedrige Niveau der Migrant*inSelbständigkeit primär auf bessere Arbeitsmarktbedingungen und daher auf einen geringeren „Gründungsdruck“ zurückzuführen ist, konnte nicht bestätigt werden.

Darüber hinaus wurden die volkswirtschaftlichen Leistungspotenziale der Migrant*innenökonomie und ihre Bedeutung für den Wirtschaftsstandort geschätzt. Der Umsatz- und Beschäftigungsbeitrag erreicht zwischenzeitlich zwar eine beachtliche Größe, insbesondere durch die starke Präsenz im Bereich distributiver und persönlicher Dienstleistungen. Doch im Schatten der großbetrieblichen Produktion, etwa im Stuttgarter Raum, fallen diese Potenziale gesamtwirtschaftlich noch nicht so sehr ins Gewicht. Die Stärke der Migrant*innenökonomie ist vor allem in ihren Integrationsfähigkeiten zu sehen. Ein besonderes Augenmerk verdient hier der Ausbildungsbeitrag der Betriebsinhaber mit Migrationshintergrund. Er hat noch nicht das Niveau der „Einheimischen“ erreicht und ist daher weiter förderungswürdig. Aber von der in den letzten Jahren dennoch wachsenden Ausbildungsbeteiligung der Migrant*innenunternehmer profitieren in überproportionalem Maße die benachteiligten Jugendlichen, vor allem diejenigen mit Migrationshintergrund

-

Veröffentlichungen im Projekt „Triebkräfte ausländischen Unternehmertums“

Leicht, René / Berwing, Stefan / Di Bella, Jessica / Langhauser, Marc / Leiß, Markus / Philipp, Ralf / Volkert, Marieke / Werner, Lena (2012)

Schöpferische Kraft der Vielfalt: Zugewanderte und ihre Unternehmen. Bedeutung, Triebkräfte und Leistungen von Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg (und Deutschland). Studie im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg

Leicht, René / Werner, Lena (2013)

Migrantenunternehmer in Deutschland am Anfang des 21. Jahrhunderts: Marktstrategien im Kontext ethnischer und individueller Ressourcen, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 58 (2), 214-233

Heterogenität und Ausbildung in Migrantenbetrieben der Metropolregion Rhein-Neckar: Chancen und Herausforderungen der Fachkräfteentwicklung in einem durch Vielfalt geprägten Umfeld

Projektleitung:	Dr. René Leicht
Projektbearbeitung:	Lena Werner
Projektförderung:	Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Laufzeit:	März 2011 bis Februar 2014
Kontakt:	Dr. René Leicht 0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de

Die demographische Entwicklung und der Fachkräftemangel auch in kleinen und mittleren Unternehmen machen es erforderlich, der geringer werdenden Zahl an AusbildungsplatzbewerberInnen durch neue Strategien zur vollständigen Nutzung aller Potenziale zu begegnen. Dies führt gleichzeitig zu einer zunehmenden Heterogenität in der sozialen Zusammensetzung von Auszubildenden und verlangt von den Unternehmen, von den Auszubildenden und bestimmten Formen des Ausbildungsmanagements einen offenen Umgang mit verschiedenen biographischen Merkmalen und dem individuellen Leistungsvermögen von Jugendlichen.

Das Forschungsprojekt soll klären, wie „heterogen“ die Zusammensetzung von Auszubildenden und Beschäftigten in Migrantenbetrieben ist, welche Chancen und Herausforderungen damit verbunden sind und ob bzw. in welcher Weise „Diversität“ und ein durch Vielfalt geprägtes Umfeld entscheidende Ressourcen bei der Fachkräfte- und Unternehmensentwicklung insgesamt sind.

Vielfalt als Ressource in Migrantenbetrieben. Die sozialen und wirtschaftlichen Effekte von Diversität bei der Fachkräfteentwicklung

Bisher ist kaum bekannt, wie „heterogen“ die Ausbildungs- und Personalstrukturen in Migrantenbetrieben sind, da der Umfang co-ethnischer (und damit homogener) Beschäftigung je nach Branche und ethnischer Zugehörigkeit schwankt. Vieles weist jedoch darauf hin, dass sich die Heterogenität unter den Auszubildenden und Fachkräften in Migrantenbetrieben nicht nur aus der ethnischen Herkunft, sondern vor allem auch aus den Unterschieden in der Schulbildung, der sozialen Anerkennung, der Sprache und der Migrationserfahrung sowie weiteren Merkmalen ableiten lässt. Vielfalt, insbesondere ethnische Diversität, ist jedoch keine Ressource an sich. Ihre soziale und wirtschaftliche Wirkung ist stark von den Anforderungen und der Zusammensetzung des Umfelds abhängig sowie davon, wie kontrolliert und bewusst seitens der Unternehmensführung damit umgegangen wird.

Projektziele im Einzelnen:

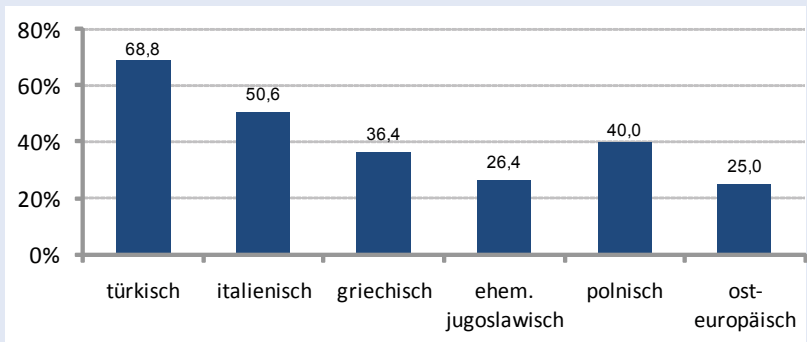
Im Fokus der regionalen Begleitforschung stehen die Fragen nach der Bedeutung und Wirkung von Heterogenität in Migrantenbetrieben und in welcher Weise sie als Ressource bei der Fachkräfte- und Unternehmensentwicklung genutzt werden kann. Im Einzelnen sollen (u.a.) folgende Fragen geklärt werden:

strukturen?

- Wird Heterogenität als strategisches Moment erkannt und tatsächlich genutzt? Gibt es unterschiedliche Strategien der Nutzung von Vielfalt?

In Kooperation mit dem Interkulturellen Bildungszentrum Mannheim (ikubiz) wird das Projekt im Rahmen eines pra-

Durchschnittlicher Anteil co-ethnischer Auszubildender in Migrantenbetrieben



Quelle: BW-Daten 2009, ifm Universität Mannheim

- Wie heterogen sind Migrantenbetriebe auf der leistungs- und organisationsbezogenen Ebene sowie auf der Ebene der involvierten Individuen?
- Welchen Qualifizierungsbedarf haben Migrantenbetriebe und welche Bedeutung hat die betriebliche Ausbildung bei der Deckung des Fachkräftebedarfs?
- Was ist der Nutzen und was sind die Herausforderungen heterogener Ausbildungs- und Personalisnahen Modellversuchs durchgeführt. In einer drei Jahre dauernden Begleitforschung wird auf einen Pool von rund 250 auszubildenden Migrantenunternehmen (mit derzeit 334 Auszubildenden) in der Metropolregion Rhein-Neckar zurückgegriffen. Die teilnehmenden Betriebe werden in sämtlichen ausbildungsrelevanten Entscheidungsprozessen durch Beratung, praktische Hilfestellungen und adäquate Expertisen begleitet. Hierbei sollen strategische Elemente der Unternehmensentwicklung identifiziert, weiterentwickelt und

auf ihre Wirksamkeit erprobt werden.

Ausgewählte Ergebnisse:

Bisherige Untersuchungen haben gezeigt, dass in Betrieben von Migrant(inn)en der Bedarf an qualifizierten Beschäftigten zunehmend auch durch eigene Ausbildungstätigkeiten gedeckt wird. Die insgesamt noch geringere Ausbildungsbeteiligung von Migrant(inn)en ist dabei weniger auf kulturelle oder ethnische Erklärungsfaktoren zurückzuführen,

sondern vor allem auf betriebliche Charakteristika der von ihnen geführten Unternehmen. Es zeigt sich außerdem, dass Migrantinnenunternehmen aufgrund (und trotz) ihrer schwierigen Ausgangsbedingungen im Vergleich zu deutschen Betriebsinhaber/innen häufiger „benachteiligte“ Jugendliche ausbilden. Sie bilden zu einem höheren Anteil bildungsschwache Jugendliche aus und zu überproportionalen Teilen auch solche mit Migrationshintergrund •

Veröffentlichungen im Projekt „Heterogenität und Ausbildung“

Leicht, René / Werner, Lena (2012)

Ausbildung und Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.), Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen - Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012, Lohmar, 317-340

Werner, Lena (2012)

Heterogenität im ikubiz Ausbildungsverbund. Eine Bestandsaufnahme. Working Paper 1/2012, ifm Universität Mannheim, www.institut-fuer-mittelstandsforschung.de/migrantenunternehmen-heterogenitaet

Leicht, René / Werner, Lena (2013)

Migrantenunternehmer in Deutschland am Anfang des 21. Jahrhunderts: Marktstrategien im Kontext ethnischer und individueller Ressourcen, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 58 (2), 214-233

Leicht, René / Werner, Lena (2014)

Heterogenität und Ausbildung in Migrantenunternehmen, in: Severing, E.; Weiß, R. (Hrsg.), Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf, Bielefeld, 81-103

Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Migrantenunternehmen

Projektleitung:	Dr. René Leicht
Projektbearbeitung:	Stefan Berwing, Lena Werner, Ralf Philipp
Projektfinanzierung:	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)
Laufzeit:	Juli 2012 bis Dezember 2012
Kontakt:	Dr. René Leicht 0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de

Noch immer sind die Menschen in der Arbeitswelt mit hohen Hürden konfrontiert, wenn es darum geht, die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Familienangehörigen mit den beruflichen Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Dies ist nicht nur eine Bürde für die Familien. Auch aus gesellschaftlicher Sicht ergeben sich mannigfaltig Gründe, diesen Konflikt zu verringern. Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine wesentliche Bedingung für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben und gleichzeitig eine Voraussetzung dafür, dem schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial zu begegnen.

Neben dem Ausbau der Betreuungsinfrastruktur erfordert dies auch eine familienfreundliche Unternehmenspolitik, weshalb staatliche Initiativen zudem auf die Mitwirkung der Wirtschaft angewiesen sind. Dort wurden die Herausforderungen zumindest erkannt: Dem Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit (BMFSFJ) zufolge schreibt „die große Mehrheit“ der Unternehmen einer Lösung des Vereinbarkeitsproblems hohe Bedeutung zu. Mit Blick auf den beklagten Fachkräftemangel dürften hier we-

nigstens zum Teil Überlegungen beige-tragen haben, die Arbeitsbedingungen für Beschäftigte mit Familienpflichten attraktiver zu gestalten.

Allerdings weist die Breite und Intensität, mit welcher Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit angegangen werden, noch große Lücken auf. Unzulänglichkeiten im betrieblichen Engagement dürften nicht nur auf den mangelnden Willen, sondern häufig auf die spezifischen Bedingungen zurückzuführen sein, denen Unternehmen bei der Verfolgung einer familienfreundlichen Personalpolitik unterworfen sind. Mehrere Studien belegen, dass der Bewusstseinsstand, die Informiertheit sowie die Art und der Umfang an betrieblichen Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in engem Zusammenhang mit den internen Strukturen und dem Umfeld der Unternehmen zu sehen sind.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich ein Blick auf die Unternehmenslandschaft und den Wandel, der sich hier in jüngerer Zeit vollzogen hat. Dies nicht zuletzt, weil die Akteure dort „abgeholt“ werden müssen, wo sie in Be-

zug auf ihre Einstellungen und arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten stehen. Von Interesse sind Unternehmenstypen und -segmente, die sich besonders dynamisch entwickeln und möglicherweise Anlass geben, die Ausrichtung familienpolitischer Initiativen neu zu adressieren. Dies betrifft vor allem die Unternehmen von Migrantinnen und Migranten. Die Zahl an Selbständigen mit Migrationshintergrund ist in den letzten zehn Jahren um 77% und damit fast fünfmal so stark gestiegen wie die der einheimischen Unternehmer/innen. Zwischenzeitlich wird in etwa jedes sechste bis siebte Unternehmen in Deutschland von einer Migrantin bzw. einem Migrant geführt. Zwar handelt es sich hierbei überwiegend um äußerst kleine Unternehmen, doch stellen sie im Aggregat einen beständig wachsenden Anteil an allen Beschäftigten. Nach Schätzungen des ifm Mannheim haben zwischenzeitlich rund zwei Millionen Beschäftigte in

Deutschland eine Arbeitgeberin oder einen Arbeitgeber mit Migrationshintergrund.

Bislang ist nicht bekannt, in welchem Maße Migrantenunternehmen das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf reflektieren und in welcher Weise sie den Work-Life-Konflikt auf betrieblicher Ebene kompensieren. Daher wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine repräsentative Befragung von über 1.000 Migrantenunternehmen durchgeführt. Ziel war es, herauszufinden, inwieweit die Unternehmen von Migrantinnen und Migranten von der Vereinbarkeitsproblematik betroffen sind, welche Bedeutung sie einer Lösung beimessen und ob bzw. welche Maßnahmen sie ihren Beschäftigten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbieten und welche Bedürfnisse sie haben, um eine familienfreundliche Personalpolitik umzusetzen•

Veröffentlichungen im Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“

Leicht, René / Berwing, Stefan / Philipp, Ralf / Werner, Lena (2013)
Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Migrantenunternehmen in Deutschland.
Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

Daten zur örtlichen Lebenssituation von Frauen und Männern mit und ohne Migrationshintergrund in Heidelberg und Baden-Württemberg

Projektleitung: Dr. René Leicht
Projektbearbeitung: Ralf Philipp
Auftraggeber: Stadt Heidelberg
Laufzeit: Oktober 2012 bis März 2013
Kontakt: Dr. René Leicht
0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de

Demographischer Wandel ist für Kommunen immer eine große Herausforderung, weil er in sämtliche sozialen Bereiche einer örtlichen Gemeinschaft hineinwirkt und die zukünftigen Lebenslagen und Lebenschancen ihrer Bewohner prägt.

Durch ihre unmittelbare Nähe zu den Bürgern erwächst den Städten und Gemeinden eine besondere Verantwortung, auf diese Entwicklungen aktiv zu reagieren und frühzeitig gestaltend tätig zu werden. Hierzu ist zahlenmäßig fundiertes Wissen eine wichtige Voraussetzung für die Planungen und Entscheidungen der kommunalen Institutionen.

Dabei ist in den letzten Jahren verstärkt die Integration von Zuwanderern in den Blickpunkt kommunaler Politik gerückt und als ein weiteres zentrales Handlungsfeld erkannt worden. Das Amt für Chancengleichheit der Stadt Heidelberg nimmt sich dieser Aufgabe an und entwickelt hierzu aktuell ein System sozialer Indikatoren zur Bemessung der Lebens-, Erwerbs- und Bildungschancen von Frauen und Männern sowohl

mit als auch ohne Migrationshintergrund.

Das ifm wurde mit der „Erschließung“ einer Auswahl von Indikatoren aus der amtlichen Statistik beauftragt, die nach Möglichkeit auf Kreisebene dargestellt werden sollen. Neben der Beschäftigtenstatistik und den Gewerbellisten erfolgt die Operationalisierung der einzelnen Indikatoren überwiegend mit den Daten des Mikrozensus, der als 1% Stichprobe aller Haushalte die größte repräsentative Umfrage zur sozialen Struktur und Erwerbstätigkeit der Bevölkerung in Deutschland darstellt. Obwohl mit dieser Erhebung jährlich ca. 820 Tsd. Personen von den statistischen Landesämtern erfasst werden, ist die Gruppe der in Heidelberg befragten Personen im Mikrozensus 2010 mit 1169 Personen aufgrund der kleinräumlichen Einheit eher gering. Davon weisen 321 (28%) Personen einen Migrationshintergrund auf.

In einer ersten Phase dieser Kooperation wurde daher eine Machbarkeitsstudie zu den gewünschten Indikatoren erstellt. Sie bietet einen Überblick über

die erwarteten Fallzahlen zu den betroffenen Variablen im Mikrozensus 2010 und dient als Grundlage für ein endgültiges Indikatorenset, das in einer

zweiten Phase in Absprache mit dem Kooperationspartner auf der Ebene des Stadtkreises Heidelberg analysiert werden soll

-

Durch Selbständigkeit zur Doppelkarriere Berufs-, Partnerschafts- und Lebenskonzept erfolgreicher Gründerinnen Lebens- und Erwerbsbedingungen selbständiger Frauen und ihr Einfluss auf die Realisierung von Doppelkarrieren

Projektleitung:	Dr. René Leicht
Projektbearbeitung:	Stefanie König, Marc Langhauser
Kooperation:	Stiftungslehrstuhl für Unternehmensgründung und Unternehmertum, Universität Hohenheim
Auftraggeber:	Bundesministerium für Bildung und Forschung Europäischer Sozialfonds (ESF)
Laufzeit:	März 2010 bis August 2012
Kontakt:	Dr. René Leicht 0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de

Hinsichtlich der Arbeitsteilung in Beruf und Familie ist das klassische Muster „Der Mann macht Karriere, die Frau bleibt zu Hause oder verdient hinzu“ nach wie vor verbreitet. Selbst das „Doppelverdiener-Modell“ beruht in der Regel auf Ungleichheiten, denn Frauen leisten in weit höherem Maße unbezahlte (Familien-)Arbeit und partizipieren weniger am Berufsleben, wenn ihr Partner eine höhere Position innehat. Demgegenüber umfasst das Konzept der „Doppelkarriere“ ein Erwerbs- und Lebensmodell, bei dem beide Partner gemeinsam und gleichberechtigt eine berufliche Karriere verfolgen und diese Ambitionen in Einklang mit Lebensqualität, Partnerschaft und gegebenenfalls mit der Familie bringen wollen. Doch Beziehungen, in denen beide Partner eine Karriere verfolgen (können), sind noch immer vergleichsweise selten.

Häufig sind es neben den geschlechtsspezifischen Rollenmustern auch die

rigiden und starren arbeitsorganisatorischen Anforderungen, die den Weg zu einer gemeinsamen Karriere versperren. Das vom Bundesforschungsministerium geförderte Verbundprojekt „Durch Selbständigkeit zur Doppelkarriere?“ des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim und des Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurship der Universität Hohenheim wurde von der These geleitet, dass berufliche Autonomie und Flexibilität entscheidende Instrumente zur Realisierung von Doppelkarrieren sind. Untersucht wurde daher, inwieweit Paare getrennt oder gemeinsam jeweils eine eigene Karriere realisieren können, wenn sich Frauen oder auch beide Partner selbständig machen und dadurch den Spielraum zur Gestaltung von Arbeit und Leben erhöhen.

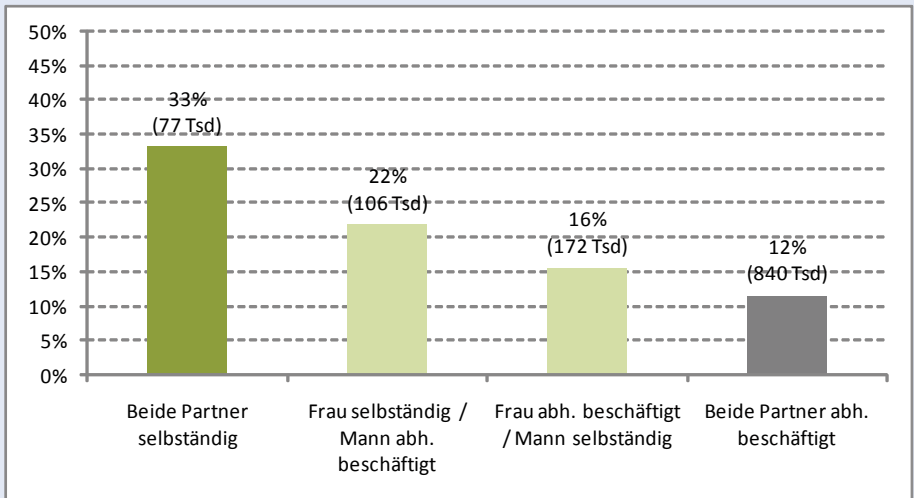
Neben Daten des Mikrozensus sowie der Zeitbudgeterhebung des Statistischen Bundesamtes bildeten eine quantitative Primärerhebung, für die

über 2.300 erwerbstätige Personen telefonisch oder online befragt wurden, sowie Leitfaden-gestützte Interviews mit Doppelkarrierepaaren und Experten-Interviews die Basis der empirischen Untersuchung.

Demnach kann die Zahl der Doppelkarrierehaushalte in Deutschland auf ca. 1,2 Millionen geschätzt werden. Im Kern zeigt die Studie, dass die in einer Beziehung lebenden Partner weit häufiger eine doppelte Karriere realisieren können, wenn beide selbstständig statt abhängig beschäftigt sind oder wenn zumindest einer der Partner einer Selbstständigkeit nachgeht. Die Gründe sind vor allem darin zu sehen, dass eine autonome Arbeit und letztlich eine Unternehmensgrün-

dung sowohl in der beruflichen als auch in der privaten Sphäre größere Entscheidungs-, Verhandlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet als eine Arbeitnehmerposition. Zwar setzt sich die Segregation der Geschlechter auch in der beruflichen Selbstständigkeit fort, da hier Frauen trotz aller Zuwächse zahlenmäßig immer noch unterrepräsentiert sind und auch als Unternehmerinnen weniger verdienen als Männer. Allerdings stellen sich selbstständige Frauen im Hinblick auf Einkommen, Selbstbestimmung, und Flexibilität besser als abhängig beschäftigte Frauen. Der Weg in die Selbstständigkeit bietet daher in vielen Fällen eine gute Voraussetzung für eine Doppelkarriere

Anteil der Doppelkarrierepaare nach Erwerbskonstellation



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2007 (SUF); eigene Berechnungen ifm Mannheim 2011

Veröffentlichungen im Projekt „Doppelkarriere“

König, Stefanie / Cesinger, Beate / Langhauser, Marc / Leicht, René (2012)
Erfolg ist, wenn beide Karriere machen, Ergebnisse aus dem Projekt „Durch
Selbständigkeit zur Doppelkarriere? Berufs-, Partnerschafts- und Lebenskonzepte
erfolgreicher Gründerinnen“, Teil I: Über Karriereerfolg im Partnerschaftskontext

König, Stefanie / Cesinger, Beate / Langhauser, Marc / Leicht, René (2012)
Vereinbarkeit bedeutet, seine eigene Karriere mit der Karriere des Partners abzu-
stimmen und noch Zeit für die Familie zu haben, Ergebnisse aus dem Projekt „Durch
Selbständigkeit zur Doppelkarriere? Berufs-, Partnerschafts- und Lebenskonzepte
erfolgreicher Gründerinnen“, Teil II: Über Vereinbarkeit in Karrierekontext

Langhauser, Marc (2011)
Durch Selbständigkeit zur Doppelkarriere? Eine Analyse mit dem Mikrozensus, ifm
Mannheim, Discussion Paper 03 - 2011

Alle Publikationen finden sich zum Download unter
<http://www.dcc-selbstaendig.de/publikationen.php>

Gleichstellung der Geschlechter im Europäischen Sozialfonds: Geschlechterdifferenzierende Arbeitsmarktanalyse

Projektleitung:	Dr. René Leicht
Projektbearbeitung:	Maria Lauxen-Ulbrich, Stefan Berwing
Auftraggeber:	Europäischer Sozialfonds (ESF) Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg
Kooperation:	proInnovation GmbH, Stuttgart
Laufzeit:	Folgeprojekt (ehemals Gender Mainstreaming) Januar 2009 bis September 2011
Kontakt:	Dr. René Leicht 0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de Stefan Berwing 0621/181-2703, berwing@ifm.uni-mannheim.de

Ein in der ESF-Förderung vielfach dokumentiertes Defizit bei der Umsetzung der Gleichstellung der Geschlechter ist der Mangel an aussagekräftigen geschlechterdifferenzierenden Daten zur Entwicklung, Struktur und Beschaffenheit des Arbeitsmarktes. Dies betrifft auch Fragen der Geschlechtergleichheit im Mittelstand und in der beruflichen Selbständigkeit. Das ifm Mannheim unterstützte mit der Durchführung geschlechterdifferenzierender Arbeitsmarktanalysen die Umsetzung der Gleichstellung der Geschlechter in allen Kreisen Baden-Württembergs.

Da Maßnahmen der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung vielfach in der Zuständigkeit lokaler Akteure liegen, müssen auch in den Regionen die Strukturen und Wirkungen geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung a) erkannt, b) bewertet und c) konzeptionell angegangen werden. Die von der EU-Kommission geforderte Sicherstellung von nach Geschlecht aufgeschlüsselten Statistiken ist jedoch nur

ein erster Schritt. Ein zweiter muss darin bestehen, diese Daten einer gendersensiblen Analyse zu unterziehen.

Das Projekt begleitete die ESF-Arbeitskreise in den baden-württembergischen Regionen bei der Umsetzung von GeM insbesondere durch:

- eine Online-Befragung: Der bereits im Vorläuferprojekt ermittelte und noch bestehende Handlungsbedarf wurde durch eine Online-Befragung validiert, konkretisiert und weiterer Handlungsbedarf ermittelt und Bereitstellung der Daten als Datenbank (<http://esf.uni-mannheim.de/>)
- Exemplarische Auswertungen und Interpretationen der Daten für alle Kreise Baden-Württembergs plus ausgewählte Grafiken (<http://esf.uni-mannheim.de/index.php?link=26>) unter systematischer Berücksichtigung der geschlechterspezifischen Strukturen

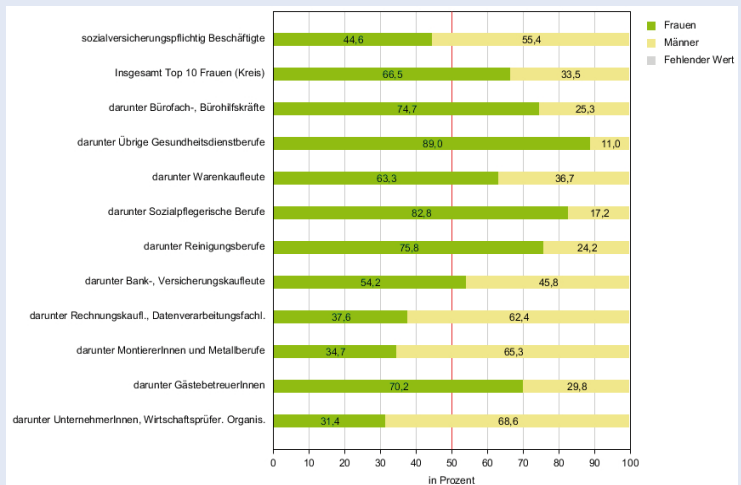
- Unterstützung bei der Entwicklung von ESF-Arbeitsmarktstrategien in den Arbeitskreisen

Der Kranz an Daten rekrutiert sich im Wesentlichen aus amtlichen und halbamtlichen Statistiken. Nach einer Analyse der Ausgangslage durch die Erfassung der (1) soziodemographischen Merkmale und (2) der betrieblichen Strukturmerkmale als Kontextvariablen, widmete sich das Projekt bisher vor allem (3) den Beschäftigungsstrukturen und geschlechtsspezifischen Erwerbsmustern, wie horizontaler und vertikaler Segregation, der Erwerbsbeteiligung, den Voll- und Teilzeit- und

geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen, (4) der Struktur von Arbeitslosigkeit, (5) der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, der Familienfreundlichkeit von Kommunen und (mittelständischen) Betrieben sowie (6) den Parametern der regionalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung.

Als Fazit ist - neben vielen anderen Befunden - festzuhalten, dass auch in Baden-Württemberg noch immer deutlich weniger Frauen als Männer einer Erwerbsarbeit nachgehen. So sind von allen Frauen zwischen 15 und 64 Jahren rund 68% erwerbstätig, unter den Männern jedoch 83%. Allerdings nimmt die

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Berufsgruppen (Top 10 w) Frauen- und Männeranteil 2009 Baden-Württemberg



Grafische Darstellung: ifm Mannheim

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berechnungen ifm Mannheim

Erwerbsbeteiligung von Frauen zu. Dies ist vor allem ein Effekt zunehmender Teilzeitbeschäftigung und geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse, was sich auch in dem von Frauen und Männern unterschiedlichen Arbeitsvolumen niederschlägt. So ist die Zahl erwerbstätiger Frauen in Baden-Württemberg zwar seit 1990 gestiegen, hingegen die Zahl der von ihnen geleisteten Arbeitsstunden kaum. Ihre durchschnittliche Wochenarbeitszeit hat sich sogar um fast 4 Std./Woche verringert.

Auch wenn sich einige regionale Unterschiede zeigen, z.B. Stadt-Land-Unterschiede in der Höhe der Beschäftigungsquote, wobei in den Städten eine generell höhere Beschäftigungsquote vorzufinden ist, so bleiben die Geschlechterunterschiede im Wesentlichen bestehen und variieren nur in ihrer Stärke über die Regionen hinweg.

Das geschlechtstypische Berufswahlverhalten hat sich kaum verändert, was sich bereits beim Berufswunsch von SchulabgängerInnen zeigt. Sog. „Frauenberufe“ bieten jedoch weniger Karrierechancen. Nicht zuletzt auch deshalb hat sich die Geschlechterhierarchie am baden-württembergischen

Arbeitsmarkt kaum verändert. Frauen sind in gehobenen Positionen stark unterrepräsentiert. Hinzu kommt allerdings, dass die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern auch innerhalb einzelner Berufsfelder ersichtlich wird.

In Bezug auf das Gründungsgeschehen stehen die Frauen in Baden-Württemberg nicht nur quantitativ (Frauenanteil 31%) sondern auch qualitativ zurück: Die Betriebsgründungen von Frauen sind nicht nur kleiner, sondern auch von geringerer wirtschaftlicher Substanz. Tendenziell finden sich diese Geschlechterunterschiede auch in den Regionen Baden-Württembergs.

Der Nutzen der im Projekt durchgeführten Analysen ist nicht nur in der Geschlechterperspektive zu finden, sondern liegt gleichzeitig darin, dass die Untersuchungen profunde Entscheidungsgrundlagen für die Ausrichtung regionaler wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen bieten. Die im Rahmen der bisherigen Projektarbeit entstandene Datenbank bietet Ergebnistabellen für die Jahre 2005, 2006, 2007, 2008 und 2009 an und bildet die Entwicklungen seit dem Jahr 2000 ab

Veröffentlichung im Projekt „Gleichstellung der Geschlechter“

Guyot, Alice / Berwing, Stefan / Lauxen-Ulbrich, Maria (2009)
Income differentials on regional labour markets in Southwest Germany, *Panoeconomicus* 56 (3), 379-396

Die Auswertungen zu den einzelnen Landkreisen finden sich zum Download unter <http://esf.uni-mannheim.de/>

BEE-MOBIL: Berufliche Bildung im Handwerk in den Zukunftsmärkten Elektromobilität und Erneuerbare Energien

Projektleitung: Daniel Banasch, Dr. René Leicht
Projektbearbeitung: Sandro L'Assainato
Projektförderung: Bundesinstitut für Berufsbildung,
Bundesforschungsministerium
Laufzeit: Dezember 2010 bis November 2012
Kontakt: Dr. René Leicht
0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de

Zentrales Ziel des Projekts war es zu ermitteln, welche Anforderungen der Ausbau von Elektromobilität und Erneuerbaren Energien (und deren Zusammenspiel) an die berufliche Aus- und Weiterbildung im Handwerk stellen und ein Konzept für die strategische Neustrukturierung der Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Außerdem sollten die Zugangsvoraussetzungen für kleinere Betriebe zu diesen Angeboten verbessert sowie die Attraktivität für bildungsstärkere Jugendliche erhöht werden. Dadurch sollten kleine und mittlere Unternehmen den Umbau der Energieversorgung kompetent mitgestalten und so von den sich ergebenden Chancen profitieren.

Forschung, Wirtschaft und Bundesregierung gehen davon aus, dass sich im Verlauf der nächsten Jahre – je nach Szenario – zwischen einer und neun Millionen (ganz oder teilweise) elektrisch angetriebener Fahrzeuge auf den deutschen Straßen bewegen. Obwohl diese Entwicklung eine adäquate Qualifikation und Weiterbildung erfordert, ist wenig bekannt, ob und in welchem Maße das Handwerk und kleinere und mittlere Dienstleistungsbetriebe auf die

Zukunftsmärkte Elektromobilität und Erneuerbare Energien vorbereitet sind.

Die Untersuchung umfasste im ersten Schritt eine Makroanalyse amtlicher Daten zur Quantifizierung der Branchen und Unternehmen in der Region Rhein-

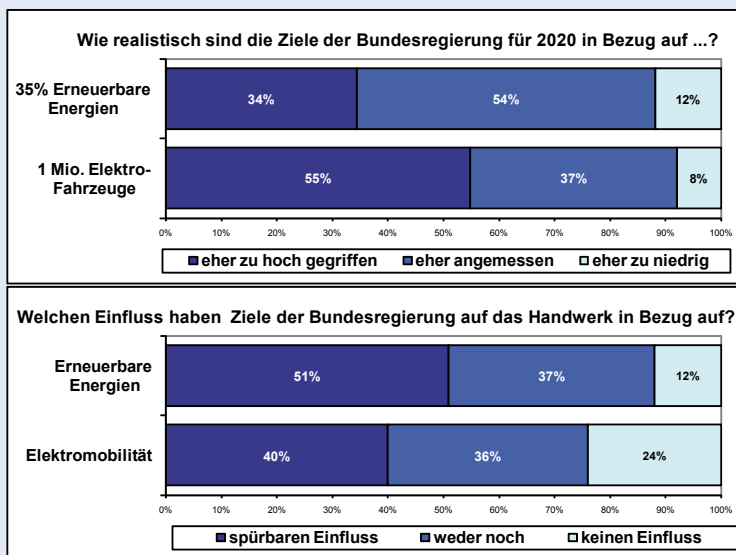


Neckar, die potenziell Leistungen im Feld der Elektromobilität und der optimierten Steuerung der energetischen Infrastruktur von Gebäuden erbringen.

Im zweiten Schritt erfolgte eine bundesweite qualitative Befragung relevanter Modellprojekte, welche die Qualifizierungsanforderungen für kleine und mittlere Betriebe identifiziert.

Im dritten Schritt wurden die regionalen Aus- und Weiterbildungsangebote in den relevanten Themenfeldern ermittelt.

Einschätzungen von Handwerksunternehmen zu politischen Zielen



Quelle: Befragung von Handwerksunternehmen im Projekt „BEE-Mobil“; ifm Universität Mannheim

In einem dritten Schritt wurde eine standardisierte (CATI) Befragung von Handwerksbetrieben in der Metropolregion Rhein-Neckar (MRN) durchgeführt.

Ergebnisse der CATI Befragung zeigen, dass bereits ein Großteil der entsprechenden Handwerksbetriebe in der Rhein Neckar Region in erneuerbaren Energien aktiv sind, während dies in weitaus weniger starkem Maße auch auf Betriebe im Bereich Elektromobilität zutrifft.

In Betrieben mit einem hohen Aktivitätsgrad in erneuerbaren Energien ist auch eine erhöhte Nachfrage für spezifische Qualifikation zu beobachten, weshalb Investitionen in Weiterbildungsmaß-

nahmen getätigt werden. Allerdings werden dabei externe Maßnahmen bevorzugt, da die Betriebe von der externen Technologie der Hersteller abhängig sind. Interne Maßnahmen sind eher die Ausnahme. Bis jetzt gibt es eher diffuse Vorstellungen über Berufsbilder, die sich im Zuge der neuen Energien entwickeln. Beobachtet werden kann zudem eine wachsende Kluft zwischen Unternehmern, die stark innovativ arbeiten und sich durch ein hohes Qualifizierungsniveau auszeichnen und Unternehmen, die eher technische Hilfsleistungen durchführen und bei neuen energiepolitischen Themen eher zurück bleiben.

Inwieweit konkrete berufliche Bildungs-

module entwickelt und implementiert werden können, hängt von der realen Marktentwicklung im Bereich Elektromobilität, erneuerbare Energien, Speichertechnik und Steuerungstechnik ab.

Zur Diffusion bestehender Aus- und Weiterbildungsangebote und innovativer Konzepte ist geplant, dass die Ergebnisse auf einer zentralen Plattform gebündelt präsentiert und gemeinsam beworben werden

-

Veröffentlichungen im Projekt „Bee-Mobil“

Bannasch, Daniel / Leicht, René (2014)

Berufliche Bildung im Handwerk in den Zukunftsmärkten Erneuerbare Energien und Elektromobilität, in: Kuhlmeier et al.: Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung, Berichte zur beruflichen Bildung, BIBB, Bonn

Leicht, René / Bannasch, Daniel / L'Assainato, Sandro (2013)

Erneuerbare Energien und Elektromobilität: Herausforderungen an Handwerk und Berufsbildung, Berufsbildung – Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule, Heft 141

Tariforientierung: Einfluss von Tarifverträgen auf nicht-tarifgebundene Unternehmen

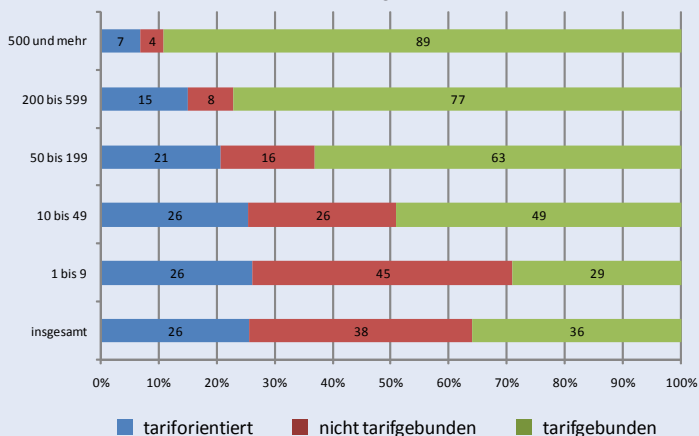
Projektleitung: Dr. René Leicht
 Projektbearbeitung: Stefan Berwing
 Auftraggeber: Eigenprojekt
 Laufzeit: seit Januar 2012
 Kontakt: Stefan Berwing
 0621/181-2703, berwing@ifm.uni-mannheim.de

Das deutsche Tarifsystem unterliegt seit mindestens zwei Jahrzehnten einem Wandel. Dieser Wandel äußert sich sowohl in der Flexibilisierung tarifvertraglicher Standards als auch in einem stetig abnehmenden Prozentsatz tarifgebundener Betriebe.

Ansatzpunkt für das Projekt ist die bisher lückenhafte Kenntnis über die Auswirkungen des Wandels des Tarif-

systems auf die Arbeitsbedingungen in den Betrieben. Von besonderem Interesse ist dabei das Phänomen der Tariforientierung, d.h. ein Betrieb orientiert sich am Tarifvertrag, obwohl er nicht an den Tarifvertrag gebunden ist. Dies ist kein marginales Phänomen, sondern trifft auf ca. 25% aller deutschen Betriebe zu. Der Einfluss einer solchen Orientierung am Tarifvertrag auf die

Tariflandschaft 2010 in Westdeutschland
Nach Betriebsgröße



Quelle: Ellguth/Kohaut, WSI Mitteilungen 5/2011

Lohn- und Gehaltshöhe soll mit diesem Projekt untersucht werden. Darüber hinaus ist von Interesse, in welchen Strukturmerkmalen sich nicht-tarifgebundene Betriebe, d.h. tariforientierte und nicht-tariforientierte Betriebe, von tarifgebundenen Betrieben unterscheiden.

Weiterhin werden mit der abnehmenden Bedeutung des Flächentarifvertrages regionale Untersuchungen der Entgeltlandschaft zunehmend interessant. Es ist anzunehmen, dass es durch den Wandel des Tarifsystems zu einer stärkeren regionalen Ausdifferenzierung kommt. Aus diesem Grund sollen sowohl Entgeltstrukturen in tariforientierten Betrieben als auch Strukturmerkmale von tariforientierten Betrieben regional betrachtet werden.

Die Frage nach den Motiven für einen Austritt aus dem Tarifvertrag, bzw. einer Orientierung am Tarifvertrag, führt zu unterschiedlichen, zu überprüfenden Annahmen. Tarifaustritte können einerseits als Ablehnung des Tarifvertragssystems gedeutet werden, andererseits können sie auch durch die ökonomische Situation eines Betriebes notwendig werden. Die Orientierung am Tarifvertrag kann dagegen z.B. die Lohnfindung im Betrieb vereinfachen oder notwendig sein, um für Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

Daher ergeben sich folgende Leitfragen, die mit Projekt beantwortet werden sollen:

- Welche Ursachen und Motive gibt es für eine Orientierung am Tarifvertrag?
- Durch welche Merkmale zeichnen sich tariforientierte Betriebe aus?
- Welche Betriebsmerkmale erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Tariforientierung? Unterscheiden sich die Entgeltstrukturen zwischen tariforientierten und nicht-tariforientierten Betrieben?
- Hat die Tariforientierung unter Kontrolle anderer Variablen einen Einfluss auf die Lohn- und Gehaltshöhe?
- Gibt es regionale Unterschiede bei den Entgeltstrukturen und den Betriebsmerkmalen?
- Ergibt sich durch die Hinzunahme regionaler Kontextvariablen ein Erklärungsmehrwert?

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen kommen sowohl qualitative als auch quantitative Analysemethoden zum Einsatz. Die Frage nach den Motiven für einen Tarifaustritt oder einer Orientierung am Tarifvertrag ist nur schwer mit Daten der amtlichen Statistik zu beantworten. Aus diesem Grund sollen qualitative Interviews mit Firmeninhabern und Personalverantwortlichen geführt werden. Quantitative Analysen werden mit dem LIAB, einem linked-employer-employee-Datensatz, des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung durchgeführt

Evaluationskonzept BioChance und BioChancePlus

Projektleitung:	Prof. Dr. Michael Woywode
Projektbearbeitung:	Robert Strohmeyer, Dr. Niclas Rüffer, Dr. Vartuhi Tonoyan
Förderung:	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Kooperation:	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim, Prognos AG, Berlin
Laufzeit:	Juli 2008 bis September 2011
Kontakt:	Robert Strohmeyer 0621/181-2895, strohmeyer@ifm.uni-mannheim.de

Mit den Maßnahmen BioChance und BioChancePlus fördert das BMBF risikoreiche Entwicklungen von jungen Biotechnologie-Unternehmen. Es sollen KMU unterstützt werden, die auf dem Gebiet der Biotechnologie tätig sind, bzw. ihr Geschäftsfeld durch den Einsatz von Biotechnologie erweitern und stärken wollen.

Die moderne Biotechnologie ist eine Querschnittstechnologie, die durch Entschlüsselung der Molekularstruktur der DNS durch die Wissenschaftler Crick und Watson 1953 für eine Vielzahl von Branchen an Bedeutung gewonnen hat. Zu nennen sind erstens die Pharmazie und Medizin(-technik), wo die so genannte rote Biotechnologie in Diagnostika und Therapeutika zunehmend Einsatzfelder findet. Zweitens die grüne Biotechnologie, die in den Sektoren Landwirtschaft und Ernährung, wenngleich nicht unumstritten, als Saatgut bei Pflanzen und auch bei einer Reihe von Lebensmitteln eingesetzt wird. Drittens die so genannte weiße Biotechnologie, die vor allem in der chemischen Industrie in katalytischen Prozessen und als Enzyme Verwendung findet. Weitere Branchen, in denen die Biotechnologie Eingang

gefunden hat, sind die Elektrotechnik (z. B. Mikrosystemtechnik) und die Umwelttechnik (Umweltschutz für Böden und Gewässer).

Die bundesdeutsche Biotechnologie-Industrie wurde durch das BMBF bereits seit den 70er Jahren und hier insbesondere in der chemisch-pharmazeutischen Industrie gefördert. Eine Vielzahl deutscher KMU besetzt Marktnischen und versucht, sich mehr oder weniger erfolgreich gegen die internationale Konkurrenz aus den USA und England zu behaupten.

Die wirtschaftliche Aktivität der jungen Biotechnologie-Unternehmen kann als wissenschaftlich gut analysiert angesehen werden. Durch eine Vielzahl von Analysen ist deutlich geworden, dass diese jungen Unternehmen zumeist parallele Strategien fahren: Entwicklung von Produkten, wie z.B. monoklonale Antikörper und Angebot von Dienstleistungen für andere Unternehmen. Grundlage hierfür sind Plattformtechnologien innerhalb der Biotechnologie, die die Entwicklung von Produkten und Lösungen für unterschiedliche Spezifikationen erlauben. Ein weiterer Grund für diese mehrgleisige Geschäftsstra-

ategie ist die Verfügbarkeit von privatem Kapital bzw. Risikokapital. Bereits in den 90er Jahren auf dem Höhepunkt der New Economy, vor allem aber danach, sind Biotechnologie-Unternehmen nur unterproportional im Portfolio deutscher und ausländischer Beteiligungskapitalgesellschaften geführt worden. Diese Zurückhaltung macht es für die Unternehmen geradezu existenziell, durch das Angebot von Dienstleistungen, risikoreiche, und bei der Entwicklung von Medikamenten oft langjährig andauernde Produktentwicklungen zu finanzieren. Durch Kooperationen mit großen Unternehmen der pharmazeutischen und chemischen Industrie sind vielfach Partnerschaften entstanden, die für die KMU der Biotechnologie den Eintritt in strategische Märkte ermöglicht haben.

Durch die Förderung des BMBF ist eine vitale Branche entstanden, die in Europa zu den führenden Technologieanbietern und -entwicklern gehört, mithin international wettbewerbsfähig ist. Die enorme Marktdynamik, die unterschiedlichen Zugangsbedingungen, vor allem die gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Forschung und das hohe wissenschaftlich-technische Risiko bei Innovationsvorhaben, machen gleichwohl staatliche

Unterstützung notwendig.

Vor diesem Hintergrund hat das ifm Mannheim ein Evaluationskonzept entwickelt, das die Förderung der Biotechnologie-Unternehmen durch die Maßnahmen BioChance und BioChancePlus angemessen analysiert und bewertet. Gefordert war eine Ex Post Evaluation dieser Förderschwerpunkte, die in den Rahmen der Systemevaluation KMU-innovativ eingebettet ist.

Folgende Schritte wurden zur Beantwortung der leitenden Fragen der Evaluation entwickelt:

Technologie und Unternehmen in der Biotechnologie werden mittels

- Technologieportfolioanalyse,
- Lebenszyklusanalyse (Unternehmen/Produkte) und
- Netzwerkanalyse

analysiert.

Implementation und Steuerung in den Förderschwerpunkten wurden anhand einer Implementationsanalyse und mittels Prozesssteuerung koordiniert. Zielerreichung und Wirkungen der Maßnahmen bewertet schließlich eine Wirkungs- und eine Additionalitätsanalyse •

Veröffentlichungen im Projekt „BioChance“

Woywode, Michael / Strohmeyer, Robert / Tonoyan, Vartuhi / Licht, Georg / Eckert, Thomas / Sellenthin, Mark O. / Crass, Dirk / Pfirrmann, Oliver / Heinrich, Stephan (2012)

Ex post Evaluierung der Fördermaßnahmen BioChance und BioChancePlus im Rahmen der Systemevaluierung „KMU innovativ“ : Begleit- und Wirkungsforschung zur Hightech Strategie. Mannheim

Kulturelle Pfade zu wirtschaftlicher Selbstsuffizienz und Unternehmertum: Familienwerte und Jugendarbeitslosigkeit (CUPESSSE)

Projektleitung:	Prof. Dr. Jale Tosun (Universität Heidelberg) Prof. Dr. Michael Woywode
Projektbearbeitung:	Robert Strohmeier
Förderung:	Europäische Union
Laufzeit:	2012 - 2017
Kontakt:	Robert Strohmeier 0621/181-2895, strohmeier@ifm.uni-mannheim.de

Um der teils gravierenden Jugendarbeitslosigkeit in Europa zu begegnen, fördert die EU das interdisziplinäre Forschungsprojekt CUPESSSE an der Universität Mannheim mit rund fünf Millionen Euro. Ziel ist es, länderübergreifend die Ursachen und Folgen des Problems zu erheben sowie Gegenmaßnahmen vorzuschlagen. Das IfM Mannheim bringt seine Expertise bei der Erforschung der beruflichen Selbstständigkeit in das Projektkonsortium ein.

Im Rahmen des CUPESSSE-Projekts arbeiten Nachwuchsforscher gemeinsam mit etablierten Forschern aus verschiedenen akademischen Disziplinen (Politikwissenschaft, Psychologie, Soziologie, Statistik und Wirtschaftswissenschaften) und zehn Mitgliedstaaten und mit der EU assoziierten Ländern zusammen, um die Determinanten von wirtschaftlicher Selbstsuffizienz und Unternehmerschaft junger Europäerinnen und Europäer zu untersuchen.

Im Rahmen von CUPESSSE sollen umfassende länder-, generationen- und

kontextübergreifende Erhebungen durchgeführt werden. Die Befragungen richten sich an Frauen und Männer im Alter von 18 bis 35 Jahren, beziehen aber auch deren familiäres und soziales Umfeld mit ein, um Zusammenhänge zu belegen und langfristige Entwicklungen abzubilden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Normen und Werten, die jungen Menschen in den Familien generationenübergreifend und in unterschiedlichen kulturellen Kontexten vermittelt werden.

Nach Überzeugung der Forscher haben diese Faktoren Einfluss darauf, ob Jugendliche beim Streben nach wirtschaftlicher Eigenständigkeit erfolgreich sind. Wer etwa in einem von Arbeitslosigkeit geprägten Umfeld aufwächst, hat es auf dem Arbeitsmarkt oder als Existenzgründer mutmaßlich schwerer. CUPESSSE soll dazu beitragen, dass die grassierende Jugendarbeitslosigkeit in Teilen Europas nicht zu langfristiger und generationenübergreifender Abhängigkeit von den Sozialsystemen führt.

Um den Austausch mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu gewährleisten, wird CUPESSSE neben einem international besetzten wissenschaftlichen Beirat auch von einem praxisnahen Gremium begleitet. In ihm sind neben Politikern auch Unternehmensvertreter, Gewerkschafter sowie Repräsentanten der Handwerkskammern mehrerer europäischer Länder vertreten.

An dem Forschungsvorhaben, das nach dem englischen Titel „Cultural Pathways to Economic Self-Sufficiency and Entrepreneurship: Family

Values and Youth Unemployment in Europe“ den abgekürzten Namen CUPESSSE trägt, sind neben deutschen Wissenschaftlern auch Experten aus Dänemark, Großbritannien, Italien, Österreich, der Schweiz, Spanien, Tschechien, der Türkei und Ungarn beteiligt. Sowohl Politikwissenschaftler als auch Soziologen, Ökonomen, Statistiker und Psychologen sind im Projektteam vertreten. Es handelt sich um das erste Projekt dieser Größe innerhalb des 7. EU-Rahmenforschungsprogramms, das von einer deutschen Einrichtung aus koordiniert wird

High Tech Entrepreneurship in China. Eine Mehrebenen-Analyse zum unternehmerischen Potenzial in China

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Woywode
Projektbearbeitung: Dr. Yipeng Liu
Projektförderung: ifm Mannheim
Kontakt: Dr. Yipeng Liu
0621/181-3559, liu@ifm.uni-mannheim.de

Das Ziel dieser Dissertation war die Untersuchung des internationalen Unternehmertums in China mit einem einzigartigen Forschungsdesign. Dabei wurden mehrere Ebenen, nämlich die Mikroebene, die sich auf die Firmenaktivitäten konzentriert, und die Makroebene, welche den Fokus auf den institutionellen Wandel legt, analysiert. Damit konnte eine Brücke zwischen den Forschungsfeldern Entrepreneurship und Institutionenökonomie geschlagen werden.

Auf der Mikroebene zielte die Arbeit auf die Beantwortung der klassischen Entrepreneurship-Forschungsfragen ab: Wie können chinesische Technologieunternehmen Chancen erkennen und Ressourcen mobilisieren? Eine weitergehende Fragestellung war, wie diese Technologieunternehmen innovative Aktivitäten durchführen und Innovationsstrategien verfolgen.

Ausgehend von der New Institutional Economic Theory wurden die formellen und informellen Institutionen in zwei chinesischen Regionen geschildert, insbesondere wurden die informellen Rahmenbedingungen in China (Guanxi) analysiert. Die zentrale Fragestellung

hierbei war, wie regionale Unterschiede die diversen Technologieunternehmen beeinflussen.

Verschiedene Regionen repräsentieren unterschiedliche institutionelle Umgebungen. Dabei spiegelt die Regionalpolitik die regionalen Unterschiede wider. Wuxi, eine in der Peripherie gelegene Stadt von eher nachrangiger Bedeutung, verfolgt beispielsweise eine andere regionale Wirtschaftspolitik als Shanghai. Durch die Untersuchung zweier High-Tech Parks, davon einer in Wuxi und einer in Shanghai, wurden in dieser Studie die institutionellen Unterschiede und die Auswirkungen auf die Technologieunternehmen hervorgehoben.

Der Forschungsansatz war explorativ und nutzte Methoden der qualitativen Forschung. Die Datenerhebung erfolgte direkt durch persönliche Interviews mit Unternehmern, Politikern und professionellen Investoren.

Ausgehend vom sich derzeit entwickelnden Konzept des Institutional Entrepreneurship wurde im weiteren Verlauf der Arbeit das Konzept der Institutional Work weiterentwickelt. Ziel war es, das Auftreten des institutio-

nellen Wandels in Wuxi bzgl. des Aufbaus eines unternehmerfreundlichen Umfelds zu erklären. Forschungsfragen waren: Wie treten institutionelle Veränderungen auf? Wer sind die institutionellen Unternehmer? Welches sind die institutionellen Bestrebungen und wie werden diese praktiziert?

Als Methode wurden die Sequenzierung historischer Ereignisse und ausführliche qualitative Interviews genutzt. In China wird institutional work sowohl von der Regierung als auch von Technologieunternehmern wahrgenommen. Die

dabei entstehenden Wechselwirkungen führen zu einem sogenannten Koevolutionsprozess des institutionellen Wandels (Krug & Hendrichske, 2008).

Obwohl in erster Linie die rechtliche Säule relevant ist, gefolgt von der normativen und kognitiven Säule, kann der Drei-Säulen-Ansatz (Scott, 2001) auf den chinesischen Kontext angewendet werden. Diese Dissertation sollte damit zu einem besseren Verständnis der Institutional Work und der institutionellen Veränderungsprozesse beitragen •

Veröffentlichung

Liu, Yipeng / Woywode, Michael (2013)

Light-touch Integration of Chinese Cross-Border M&A: The Influences of Culture and Absorptive Capacity, *Thunderbird International Business Review* 55 (4), 469-483

Liu, Yipeng, *Entrepreneurship in China: An institutional perspective*, Dissertation, Mannheim, 2012

Liu, Yipeng (2011)

High-tech ventures' innovation and influences of institutional voids: A comparative study of two high-tech parks in China, *Journal of Chinese Entrepreneurship* 3 (2), 112-133

Unternehmerische Resilienz Protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten

Dissertation: Dr. Jessica Di Bella
Abschluss: Juni 2014

Gründerinnen und Gründer haben nicht immer die idealen Rahmenbedingungen für den Start in die Selbständigkeit: unternehmerische Risiken wie eine schleppende Konjunktur, fehlende finanzielle Sicherheit oder ein Mangel an branchenspezifischen Qualifikationen können den langfristigen Erfolg des Gründungsprojekts ernsthaft in Gefahr bringen. Selbst wenn anfängliche Hürden gemeistert sind, sind Entrepreneurere im Laufe ihrer Unternehmertätigkeit vielfach weiteren Widrigkeiten ausgesetzt – weit mehr als dies bei Personen anderer beruflicher Stadi der Fall ist. Die starke Überlappung zwischen beruflicher, finanzieller und privater Sphäre, welche für Entrepreneurere so typisch ist, bringt eine erhöhte Vulnerabilität mit sich. Diese manifestiert sich nicht zuletzt in den Schließungsraten von Gründungsunternehmen: Etwa 20 Prozent der Gründungen in Deutschland sind nach zwei Jahren wieder vom Markt verschwunden. Nach fünf Jahren sind es gar mehr als ein Drittel.

Vor diesem Hintergrund setzten sich Jessica Di Bella und ihr Team im Rahmen eines vierjährigen Forschungsprojekts intensiv mit der Frage auseinander, welche intra- und extrapersonalen Faktoren sich protektiv auf den Erfolg von Entrepreneurere in Risikokontexten

auswirken. Für die Erforschung dieses Themenkomplexes wurde auf das Konzept der Resilienz zurückgegriffen, welches in der Psychologie bereits seit mehr als 60 Jahren erforscht wird, im Entrepreneurship-Kontext jedoch noch in den Kinderschuhen steckt.

Ausgehend von der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung hat sich das Forschungsprojekt der Erforschung erfolgsprotezierender Faktoren unter risikoreichen Bedingungen auf der Mikroebene, sprich auf der Ebene der Unternehmerperson, gewidmet. Die Resilienz manifestiert sich dabei in einer nachhaltig positiven Entwicklung trotz multipler Stressoren. Für deren Messung bietet es sich an, auf ein Erfolgskonzept zurückzugreifen, welches einen historischen Blick auf die unternehmerischen Tätigkeiten eines Individuums wirft und diese anhand objektiverer Indikatoren für einen Vergleich gangbar macht. Die Intensität und Nachhaltigkeit der Gründungen hat hier Berücksichtigung gefunden, ebenso wie das Wachstum und die Profitabilität der Unternehmen.

Der empirische Teil des Forschungsprojekts beschäftigte sich im Detail und aus verschiedenen Blickwinkeln heraus mit der privaten und beruflichen Entwicklung von fünf Brüdern

italienischer Abstammung, die alle im Laufe ihres Lebens nach Deutschland einwanderten und in ein und der selben Branche, innerhalb eines Radius von 30 Kilometern, unternehmerische Aktivitäten verfolgten – mit unterschiedlich großem Erfolg. Vor dem Hintergrund des familiären Kontexts, des persönlichen Werdegangs, der geschäftlichen Branchenzugehörigkeit und der psychologischen und mikrosozialen Ressourcen wurde in Einzelfallanalysen die individuelle Risikoexposition und die Ausstattung mit protektiven Qualitäten der einzelnen Probanden aufgezeigt. In einem Fallvergleich erfolgt die Gegenüberstellung des Gesehenen entlang des definierten Untersuchungsrahmens zu unternehmerischer Resilienz. Unter Rekursion auf die wissenschaftliche Literatur mündete die Fallstudienforschung in eine Bereitstellung theoretischer Implikationen für die Entrepreneurship-Forschung und praktischer Handlungsempfehlungen für Akteure der Gründungsqualifizierung.

Für die anwendungsbezogenen Schlüsse in dem Forschungsprojekt wurde die Perspektive gewechselt und überlegt, inwiefern es möglich ist, als Akteur im unternehmerischen Ökosystem auf die unternehmerische Resilienz von Individuen Einfluss zu nehmen. Eine Heraus-

forderung, denn wie gesehen, sind es diejenigen Kontaktpunkte, die in unternehmerischen Krisen nachrangig angegangen werden. Doch gerade in kritischen Phasen kann es notwendig sein, mehr als nur die Ressourcen einzubringen, über die ein Entrepreneur oder eine Organisation selbst verfügt. Dabei geht es nicht nur um die externen Resilienz-determinanten, die von öffentlichen Institutionen oftmals direkt gesteuert werden können, sondern auch um die Moderation interner Resilienz-faktoren auf betrieblicher, mikrosozialer oder persönlicher Ebene. Da hier eine direkte Einflussnahme nahezu ausgeschlossen ist, sind es Lern-, Reflexions- und Kompensationsprozesse, die seitens externer Akteure mittelbar angestoßen werden können. Die Empfehlungen betrachten neben der Persönlichkeit und den Fähigkeiten des Einzelnen auch dessen Beziehungskapital. Das Ziel ist somit eine systemische Resilienz-förderung bei dem Einzelnen mittels Mediatoren aus dem unternehmerischen Ökosystem.

Ein Resilienzförderprogramm verfolgt damit eine klare Präventivstrategie, d.h. es versucht negative Umstände (z.B. Misserfolg und Scheitern im Falle von Krisen) durch den rechtzeitigen Aufbau von Ressourcen zu vermeiden •

Veröffentlichungen im Projekt „Unternehmerische Resilienz“

Di Bella, Jessica (2014)

Unternehmerische Resilienz : Protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten, Dissertation, Mannheim
(<https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/36639>)

Spitzencluster „Forum Organic Electronics“

Projektbearbeitung: Patrick Panitz, Michael Potstada
Auftraggeber: Bundesministerium für Bildung und Forschung
Laufzeit: März 2008 bis Dezember 2014
Kontakt: Michael Potstada
0621/181-2898, potstada@ifm.uni-mannheim.de

Das ifm Mannheim bildet mit einigen Großunternehmen, darunter die DAX-Unternehmen BASFSE, Merck KGaA und SAP AG, sowie anderen Forschungseinrichtungen in der Rhein-Neckar-Region den Spitzencluster „Forum Organic Electronics“. Der Cluster wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit insgesamt 40 Mio. € gefördert, um die Zukunftsfähigkeit der organischen Elektronik voranzutreiben und international an die Weltspitze zu bringen. Dabei arbeitet das ifm Mannheim beim Management und der Koordinierung des Clusters mit, unterstützt Unternehmensgründungen innerhalb des Clusters und begleitet das Entstehen der organischen Elektronik als Technologie wissenschaftlich.

Der Cluster „Forum Organic Electronics“ ist einer der fünf Gewinner des Spitzenclusterwettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Der Zusammenschluss, bestehend aus Großunternehmen, Mittelständlern und Forschungseinrichtungen der Rhein-Neckar-Region, ermöglicht eine geschlossene Innovationskette von der Idee bis zur wirtschaftlichen Verwertung auf dem Gebiet der orga-

nischen Elektronik. Die Clusterpartner arbeiten in einer Vielzahl von Projekten zusammen, um ihre Kompetenzen weiter auszubauen und die Rhein-Neckar-Region als einen der führenden Standorte der organischen Elektronik zu etablieren.

Bei der organischen Elektronik kommen neue organische Materialien mit besonderen Eigenschaften zum Einsatz, die sich - anders als in der traditionellen, siliziumbasierten Elektronik - gezielt für spezielle Einsatzbereiche synthetisieren und damit optimieren lassen. Diese Technologie ermöglicht innovative Anwen-

dungen insbesondere in Bereichen, in denen elektronische Komponenten zu geringen Kosten und in großer Menge produziert werden müssen. Zu den wichtigsten Anwendungsbereichen gehören die Organische Photovoltaik (OPV), Organische Schaltungen und Speicher (OSS), Organische Leuchtdioden (OLED) sowie Organische Sensoranwendungen (OSA). Dabei bieten sich einige Vorteile. OLEDs beispielsweise sind eine sehr ressourcenschonende Technologie. So lässt sich aus einem Liter organischer Grundsubstanz eine



OLED Leuchttapete in der Größe von 1000 m² herstellen, denn zur Herstellung von OLED Beleuchtungspanels werden 5 - 150 Nanometer dünne organische Schichten verwendet, also Schichten, die etwa tausendmal dünner als ein menschliches Haar sind. Wirtschaftlich betrachtet ist organische Elektronik eine grüne Zukunftstechnologie, die nicht nur vielfältige Anwendungsmöglichkeiten bietet, sondern durch ihr enormes Marktpotenzial von 300 Mrd. \$ bis zum Jahr 2030 Chancen für Wachstum und Beschäftigung in Europa eröffnet.

Auch auf organisationaler und struktureller Ebene ist der Cluster „Forum Organic Electronics“ innovativ. Das Management des Clusters „Forum Organic Electronics“ ist in der InnovationLab GmbH angesiedelt. Bundesweit einmalig beteiligen sich als Gesellschafter in diesem Unternehmen drei DAX-Unternehmen (SAP AG, BASF SE, Merck KGaA), drei weitere global agierende Konzerne (Heidelberger Druckmaschinen AG, Freudenberg SE, Roche Diagnostics GmbH) sowie die Universitäten

Heidelberg und Mannheim. Die InnovationLab GmbH übernimmt als zentrale Einrichtung des Clusters das Management und die Weiterentwicklung des Spitzenclusters und bringt dazu Vertreter der Wissenschaft und der Wirtschaft zusammen. Sie koordiniert die Aktivitäten des Clusters, baut eine Clusteridentität auf und begleitet die einzelnen Forschungsprojekte. Weitere Ziele sind u.a. die Verwirklichung anwendungsorientierter Forschung, die zeitnah in marktfähige Produkte übersetzt werden kann, die gezielte Förderung des Nachwuchses im Bereich der organischen Elektronik und die Vernetzung der Akteure. Dabei beteiligte sich das ifm Mannheim aktiv am Clustermanagement und unterstützte die Clusterpartner bei der Koordination der Projekte und der Strategieentwicklung im Cluster. Weiterhin wurden mit Unterstützung des ifm Mannheim mittelfristig Ausgründungen im Bereich der organischen Elektronik aus den verschiedenen Universitäten ermöglicht und begleitet •

Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI)



Die Forschergruppe Entrepreneurship beschäftigt sich mit verschiedenen Fragestellungen rund um das Thema Unternehmensgründung. Das Team Entrepreneurship des ifm ist einerseits Forschungsgruppe, betreibt aber zudem auch das Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI) und ist in der Lehre für die 5 Masterkurse des Lehrstuhls und einen Entrepreneurship-Bachelorkurs verantwortlich.

Das MCEI ist ein interdisziplinäres Entrepreneurship-Zentrum, das Start-ups und unternehmerisches Handeln im Rhein-Neckar-Raum fördert. Es wurde im April 2013 als virtuelles Center des ifm der Universität Mannheim gegründet. Mit der Mission „We grow Entrepreneurs.“ bietet MCEI eine Vielzahl von Programmen und Veranstaltungen, die in die drei Säulen „Inspiration“, „Education“ und „Support“ aufgliedert sind und der Gründungsförderung dienen.

Die Säule „*Inspiration*“ beinhaltet Events, in denen Studierende und (angehende) Gründer Inspiration und Vorbilder für die eigene unternehmerische Tätigkeit finden können. Zudem bieten die Events hervorragende Möglichkeiten zum Ideenaustausch, zur Erweiterung des Netzwerks und zum direkten Austausch mit wich-

tigen Akteuren der deutschen Gründungsszene.

In den **Founder Talks**, die mittlerweile in die 14. Runde gehen, präsentieren erfolgreiche Unternehmer wie Uwe Horstmann (Project A Ventures) oder Lea-Sophie Cramer (Amorelie) auf unterhaltsame Weise nicht nur das eigene Startup, sondern geben wertvolles Know-How aus der Praxis weiter und stehen den Zuhörern Rede und Antwort. Die „Founder Talks“ sind eine Fortführung der Mannheimer Gründergespräche in modernem Format, die seit 2013 in Anbetracht der hohen Anzahl internationaler Studenten komplett englischsprachig durchgeführt wird.

Das regelmäßige Networking-Event



Startup Lounge wurde im Dezember 2013 ins Leben gerufen und bietet allen Gründungsinteressierten die Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen und die eigenen Erfahrungen mit anderen auszutauschen. In den

Jahren 2013 und 2014 fanden insgesamt 12 Startup Lounges statt, die mit zwischen 40 und 100 Besuchern pro Lounge regen Anklang bei Studierenden und Gründern fanden. Die Startup



Lounge ist unser „kleines Silicon Valley“, da Networking in zwanglosem Ambiente und eine „Pay it forward Culture“ im Mittelpunkt dieser Eventreihe stehen. Oft sind auch lokale Business Angels und VCs zu Gast und geben gerne ein informelles Feedback zu Geschäftsideen. Ein kurzer Impulsvortrag pro Lounge bietet ebenfalls viel Gesprächsstoff. Auch die Startup Lounge ist international ausgerichtet. Mehr unter www.startup-lounge.info

Am 23. Mai 2014 kamen unternehmerisch tätige Absolventen der Universität Mannheim im Rahmen des **Startup Homecoming** 2014 zurück an ihre Alma Mater, um ihr Wissen und ihre Erfahrungen an über 250 Teilnehmer weiterzugeben. Durch hochkarätige Referenten wie Dr. Alex von Frankenberg (Hightech Gründerfonds), Robert Rudnick (Coffee Circle) und Dr. Christoph Samwer (Rocket Internet) und die hochmotivierten Teilnehmer wurde das

eintägige Event zu einem vollen Erfolg. Eine erneute Durchführung der Veranstaltung könnte 2016 erfolgen.

Auf der **Plattform** MCEI.de werden Erfolgsgeschichten von mit der Universität Mannheim verbundenen Gründungen in den **Founder Stories** präsentiert, um Aufmerksamkeit für die Startup-Szene zu schaffen. Um den Gründungsinteressierten zusätzliche Möglichkeiten zum Austausch zu geben, ist MCEI.de auch ein Social Network mit Profilen und vielzähligen Kontakt-

möglichkeiten zum Austausch. Events, Praktika, Jobs, Neuigkeiten und unsere Angebote im Bereich Teaching und Startup Consulting werden auf MCEI.de transparent dargestellt. Zudem bietet die Plattform auch allen registrierten Mitgliedern Gruppen und Arbeitsbereiche, die z.B. zum Informationsaustausch in unseren Lehrveranstaltungen und Bootcamps eingesetzt werden. Mittlerweile sind über 850 Personen auf MCEI.de registriert und können Kontakt zu unseren Alumni halten. Ziel der Plattform ist es, auf ein reichhaltiges Förderangebot und spannende Events in der Region und bei unseren vielzähligen Partnern aufmerksam zu machen und den Austausch zu fördern.

Wie die folgenden Kennzahlen zeigen, erreicht das MCEI mehr und mehr Interessierte und hilft, ein Mannheimer/Metropolregion Rhein Neckar Startup Ecosystem zu schaffen:

- Über 850 registrierte User auf MCEI.de und über 900 Facebook Likes
- Über 50.000 Besucher auf der Plattform seit Eröffnung
- Ca. 1400 Event-Teilnehmer 2014 (2013: 800) im Bereich Inspiration

Die Säule „**Education**“ beinhaltet die Entrepreneurship-Kurse für Studierende der Universität Mannheim. Dazu gehört auch die Betreuung von Master-, Seminar- und Bachelorarbeiten.

Veranstaltungen wie „MAN 631 Creativity and Entrepreneurship in Practice“ verbinden Theorie und Praxis und geben den Studierenden die Möglichkeit, eigene Geschäftsideen bis zur Marktreife auszuarbeiten und im Kursformat zu gründen. Im Rahmen von MAN 631 werden am Ende des Kurses reale Pitches vor einem Expertengremium (u.a. Investoren, Juristen, Consultants, Professoren) durchgeführt. „MAN 450 Entrepreneurship, Innovation and Business Model Design“ ist das Pendant zu MAN 631 im Bachelorformat.

In unseren Kursen „MAN 630 Introduction to Entrepreneurship“ und „MAN 632 Advanced Entrepreneurship“ bekommen die Studierenden eine solide theoretische Ausbildung im Fachbereich und Problemlösungsfähigkeiten in Entrepreneurship durch Fallstudien vermittelt. Die Kurse „MAN 635 Social Entrepreneurship: Targeting Social Capital through Ecopreneurship“ und „MAN 636 International Entrepreneurship and Managing Change“ komplettieren unser Angebot als weitere Wahlfächer. Im Research Seminar MAN 770

„Theories of Entrepreneurship“ qualifizieren sich die Studierenden für ihre Masterarbeit.

Die Ausbildungsaktivitäten des MCEI sind jedoch nicht nur auf Studierende ausgerichtet: Das einjährige Programm „Junior Accelerator“ im Jahr 2014 unterstützte unternehmerisch motivierte Schüler dabei, ihre Gründungsideen bis zum Markteintritt zu entwickeln. (Bericht S. 80)

Außerdem bietet das „Entrepreneurship Bootcamp“ seit mehr als fünfzehn Jahren allen, die noch am Anfang ihrer Gründungslaufbahn stehen, eine komprimierte Ausbildung zu allen wichtigen Aspekten einer Gründung. Drei Tage lang werden die Teilnehmer von kompetenten Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft in Themen wie Marketing, Finanzierung oder Unternehmensrecht eingeführt. Das Bootcamp findet jedes Jahr im November mit jeweils 30 Teilnehmern statt und bietet neben den Inhalten eine sehr gute Plattform zum Networking.

Die Säule Education wird für das Jahr 2014 (2013) durch folgende Kennzahlen charakterisiert:

- 500 betreute Studierende im Kursformat (2013: ca. 300)
- 12 Seminararbeiten im Rahmen des Kurses MAN 770 (2013: 22)
- 24 Masterarbeiten unter Betreuung, (2013: 18)
- 9 Bachelorarbeiten (2013: 7)
- 30 Teilnehmer im Entrepreneurship Bootcamp 2014 und 2013

Die Säule „**Support**“ enthält ein breites

Spektrum von Aktivitäten, die angehenden Gründern Unterstützung beim Aufbau ihres Unternehmens bieten.

Die professionelle Gründungsberatung des MCEI bietet die Möglichkeit, fachgerechte Hilfe für verschiedenste Probleme einzuholen oder einfach die Tauglichkeit einer Geschäftsidee zu diskutieren. Hierbei leistet das MCEI sowohl Erst-, als auch Folgeberatungen bis hin zur Nachfolgeberatung. Zusätzlich wird jeweils zwei Gründungsteams im drei-monatigen Wechsel (je nach Qualifizierung) im zweiten Stock des ifm ein kostenfreier Büroraum als Inkubator-Office zur Verfügung gestellt. Dies ermöglicht anschließend einen nahtlosen Übergang zu Partnern wie dem MAFINEX oder dem „Alten Volksbad“.

Falls junge Unternehmen umfangreiche Unterstützung benötigen, bietet das Programm „**Inside the Venture**“ die Möglichkeit, ein Beratungsprojekt für zwei bis drei Monate mit einem professionellen Team der studentischen Unternehmensberatung „INTEGRA“ kostenlos durchzuführen. Dieses Format bietet nicht nur den Unternehmen die dringend benötigte Hilfeleistung, sondern gibt auch den jungen Beratern wertvolle Einblicke in die Welt der Unternehmensberatung in einem sehr dynamischen Setting auf Augenhöhe mit den Gründern.

Die Masterarbeiten „**Inside the Venture**“ bieten ebenfalls gezielte Startup-Unterstützung über einen Zeitraum von vier bis sechs Monaten (inkl. Einarbeitungszeit). Vielen Gründern fehlt die BWL-Expertise oder die Zeit für

fundierte Analysen und hier werden unsere Studenten tätig und direkt Teil des Gründungsteams. Neben dem praktischer orientierten Teil ihrer Abschlussarbeit zeigen sie in einem theoretischen Teil, dass ihre Fertigkeiten im wissenschaftlichen Arbeiten ebenfalls sehr gut ausgeprägt sind. Sowohl Unternehmer als auch Studenten begrüßen dieses in 2013 und 2014 weiter verstetigte Programm sehr und es wurde so manche Pitch-Präsentation vor Kapitalgebern von unseren Teilnehmer gehalten und sogar eine Interims-CEO Position besetzt.

Da viele Gründer nur unzureichendes Wissen über die rechtlichen Belange einer Gründung besitzen, wurde mit der **Legal Lounge** eine Informationsveranstaltung mit Fokus auf unternehmensrechtliche Themen geschaffen. Kompetente Anwälte unseres Partners Osborne Clarke referieren zu Gebieten wie beispielsweise Arbeitsrecht, Wahl der Rechtsform oder Term Sheets und beantworten Fragen.

Im Life Science Business Development Program (LSBDP) MRN betreuen wir als MCEI/ ifm gemeinsam mit den Heidelberg Startup Partners 11 Startups bzw. Spinouts mit BWL-Expertise (Bericht S. 83)

Folgende Kennzahlen umschreiben den Bereich Support in den letzten beiden Jahren:

- ca. 90 Gründungsberatungen 2014 (2013: 59)
- 2 bewilligte EXIST-Gründerstipendien
- 3 „**Inside the Venture**“ Beratungen

- projekte 2014 (2013: 5)
- 7 Masterarbeiten Inside the Venture 2014 (2013: 6)
- 2 Legal Lounges 2014 (2013: 1)
- 11 Startups/ Spinouts im Gemeinschaftsprojekt LSBDP

Im Bereich **Forschung** befasst sich der Bereich sowohl mit der Vorgründungs- als auch mit der Nachgründungsphase. Entrepreneurship, verstanden als das Erkennen und Ausschöpfen unternehmerischer Gelegenheiten, ist ein zentraler Treiber ökonomischen Wachstums, gesellschaftlichen Wandels und technologischen Fortschritts. Der Forschungsbereich Entrepreneurship beschäftigt sich mit der Person des Unternehmensgründers und des Gründerteams (Entrepreneure und Teams), mit dem unternehmerischen Vorhaben und der sich entwickelnden Organisation (unternehmerische Organisation) sowie mit dem unternehmerischen Umfeld, in welches Person und Vorhaben eingebettet sind (unternehmerische Ökosysteme). Das erstgenannte Feld der „Entrepreneure und Teams“ nähert sich dem Phänomen unternehmerischen Denkens und Handelns auf der Mikroebene der Person und des engen Umfelds. Individuelles Humankapital, Persönlichkeitsfaktoren und Verhaltensweisen stehen ebenso im Fokus wie Team-Dynamiken und Interaktionen mit dem mikrosozialen Umfeld. Im Kompetenzfeld „Unternehmerische Organisationen“ bewegt sich die Analyse auf der Ebene neugegründeter Unternehmen und befasst sich beispielsweise mit Geschäftsmodellen oder Organisationsformen und deren Einfluss auf die Performance von Startups.

Auch unternehmerisches Denken und Handeln innerhalb von Organisationen (Intrapreneurship) wird in Augenschein genommen. Ein dritter Schwerpunkt des Forschungsbereichs Entrepreneurship liegt in der Untersuchung „Unternehmerischer Ökosysteme und Innovationen“. Hier interessieren Strukturen und Institutionen im Makroumfeld, z.B. Netzwerke, Cluster oder Angebote der Entrepreneurship Education sowie der Wirtschaftsförderung, und deren Auswirkungen auf den unternehmerischen Erfolg und die Innovationskraft von Personen, Unternehmen und ganzen Ökonomien

Informationen und Ansprechpartner:

www.mcei.de/

Jan Zybura
zybura@ifm.uni-mannheim.de

Daniela Ernestus
ernestus@ifm.uni-mannheim.de

Dennis Steininger
steininger@ifm.uni-mannheim.de

Junior-Accelerator

Projektleitung:	Prof. Dr. Michael Woywode
Projektbearbeitung:	Dr. Jessica Di Bella, Dr. Frederik Metzger, Dennis Steininger, Kirsten Kratz
Förderung:	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg
Laufzeit:	September 2013 bis Dezember 2014
Kontakt:	Dennis Steininger 0621/181-2893, steininger@ifm.uni-mannheim.de

Der Junior Accelerator ist ein Programm des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg für junge Unternehmertalente zwischen 16 und 25 Jahren, die sich bereits erfolgreich in Businessplanwettbewerben und Unternehmensplanspielen bewährt haben und eine reale Existenzgründung anstreben. Kern des Qualifizierungsprogramms ist die Vermittlung von unternehmerischen Kompetenzen, gründungsrelevantem Wissen und weiterführenden Netzwerkreisourcen. Der Junior Accelerator bietet damit einen Rahmen, vorhandene oder neue Geschäftsideen (weiter) zu entwickeln, diese stufenweise bis zur Finanzierungs- und Marktreife voranzubringen und schließlich in die Tat umzusetzen.

Im Detail verschreibt sich der Junior Accelerator den folgenden Zielen:

- Persönliche Qualifizierung für die Rolle als Unternehmer/in
- Generierung und Weiterentwicklung von innovativen und profitablen Geschäftsideen, speziell aus den Bereichen Technologie, (wissensintensive) Dienstleistungen und Kreativwirtschaft

- Marktorientierte Geschäftsmodellierung
- Finanzierungsreife Geschäftsplanung

Diese Ziele sollen erreicht werden durch

1. die Vermittlung von Fachwissen zu allgemeinen gründungsrelevanten Themen und speziellen Herausforderungen in Einzelbereichen,
2. das Erlernen unternehmerischer Kompetenzen dank eines verhaltenorientierten und interaktiven Lehransatzes und
3. den Aufbau von unternehmerischem Sozialkapital durch gruppeninterne Vernetzung (Junior Accelerator Community) auf der einen Seite und der Vernetzung mit Akteuren aus dem Ökosystem auf der anderen Seite.

Den Kern des Programms bilden ein dreistufiges Trainingssystem, ein flankierendes Coaching und ein dezidiert aufgesetztes Mentoring-Programm. An den Trainingswochenenden („Bootcamps“) werden sequentiell die wichtigsten Themen rund um die Initiierung und Umsetzung einer Geschäftsidee

vermittelt und dann im Rahmen des Coachings auf ihre jeweiligen Gründungsprojekte angewandt. Das sich anschließende Mentoring durch erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer unterstützt die jungen Entrepreneure bei der Realisierung des Geschäftskonzepts. Im Falle einer regelmäßigen Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen sowie einer erfolgreichen Präsentation des Geschäftskonzepts auf dem Bootcamp, erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Junior Accelerator-Zertifikat. Im Rahmen der Abschlusspräsentationen kommt es auch zu einer Bewertung durch die Fachjury und eine Ehrung der Sieger. Die Junior Entrepreneure haben am Ende der einjährigen Accelerator-Phase nicht nur einen finanzierungsreifen Businessplan vorliegen, sondern haben ihre initialen Ideen kontinuierlich überarbeitet und in der Realität getestet, so dass der Markteintritt gegen Ende des Programms oder in dessen Folge vonstattengehen kann.

Im Junior Accelerator kommt das Prinzip des Erfahrungslernens in mehrerer Hinsicht zum Tragen: Zunächst wenden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Fachinhalte konkret für ihr Gründungsprojekt an und haben im Rahmen des Programms die Freiheit zu „experimentieren“, Stellschrauben im Geschäftsmodell zu variieren und neu zu testen. Diese Herangehensweise orientiert sich an der Idee des Design Thinking. In der Methodik des Design Thinking wird die anvisierte Zielgruppe eines Gründungsprojekts zu einem sehr frühen Zeitpunkt involviert, um die Ideen basierend auf real existierenden Pro-

blemen und Bedarfen heraus zu entwickeln. Auch nach der Ideengenerierung werden die entwickelten Konzepte und Prototypen immer wieder in der Kundeninteraktion überprüft und verbessert. Des Weiteren erfahren die Junior Entrepreneure Reaktionen auf ihre Projekte bei regelmäßig stattfindenden Präsentationen und „Messeauftritten“. Bereits ab der ersten Trainingseinheit präsentieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Hintergründe, ihre Ideen und später ihre Geschäftsmodelle vor der Gruppe sowie vor externem Publikum. Feedbackstrukturen sind demnach ein Kernbestandteil des Junior Accelerators – und dies in zweierlei Hinsicht: Erstens gibt es Rückmeldung durch die Coaches, Experten und in der finalen Phase durch potenzielle Förderer und erfahrene Mentoren. Zweitens ist die Etablierung einer Kultur des „Peer-Mentoring“ vorgesehen. Obwohl zwischen den Teilnehmenden, nicht zuletzt dank der Existenz eines internen Junior Accelerator Wettbewerbs, ein gewisser Konkurrenzgedanke vorherrscht, soll von Beginn an eine starke gruppeninterne Feedbackkultur etabliert werden.

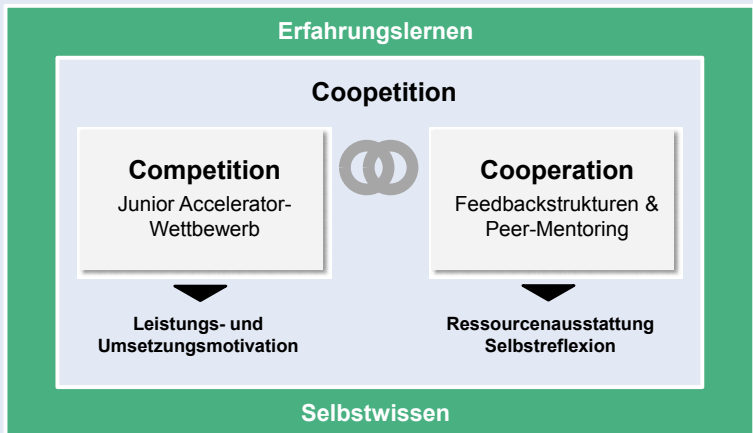
Die Idee, die dahinter steckt, ist wiederum mit dem Erfahrungslernen verknüpft: Erfahrungen mit positiven und negativen Aspekten in anderen Gründungsprojekten können auch zur Verbesserung des eigenen Modells beitragen. Neben dem Streben, sich gegenseitig durch qualifizierte Rückmeldung in dem Anstoßen selbstreflexiver Prozesse und in einer kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftskonzepte zu unterstützen, geht es in dem Peer-

Mentoring-Gedanken auch um die gegenseitige Vermittlung von Ressourcen (z.B. Geschäftskontakte, Informationen). Hier bekommen die Junior Entrepreneurs die Gelegenheit, die große Bedeutung kooperativen Verhaltens im Zuge der Existenzgründung und -etablierung selbst zu erfahren. Dennoch soll auch eine Wettbewerbsstruktur in Form eines internen Wettbewerbs,

recht zu erhalten bzw. zu stärken. Der Junior Accelerator vereinigt in seinem „Coopetition“-Ansatz die Konzepte der Kooperation und des Wettbewerbs.

Die Kultur der „Coopetition“, welche durch die Schaffung gruppeninterner Wettbewerbsstrukturen als Anreizsystem auf der einen Seite und dank der Etablierung von gegenseitigen Feed-

Didaktischer Ansatz des Junior Accelerators



dessen Sieger in der letzten Trainingseinheit ausgezeichnet wird, dazu führen, die Leistungsmotivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf-

back- und Netzwerkstrukturen auf der anderen Seite gewährleistet wird, stellt eine wichtige didaktische Besonderheit des Junior Accelerators dar •

Life Science Business Development - Program MRN (Pilotprojekt Business Development Center)

Projektleitung:	Prof. Dr. Michael Woywode
Projektbearbeitung:	Dr. Suleika Bort
Förderung:	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg
Laufzeit:	Januar 2014 - März 2015
Kontakt:	Dr. Suleika Bort 0621/181-2762, bort@ifm.uni-mannheim.de

Die BioRegion Rhein-Neckar ist im Bereich der Life Sciences (speziell in ihren Forschungsschwerpunkten Biotechnologie, Pharma, sowie der Medizintechnologie) im nationalen Vergleich hervorragend aufgestellt und möchte hier weitere Potenziale erschließen und das internationale Profil schärfen. Die im Bereich der Life Science tätigen Fakultäten der Universität Heidelberg sind in Forschung und Lehre international renommiert. Das gilt ebenso für die ansässigen nationalen und europäischen Forschungseinrichtungen, wie DKFZ, EMBL, Fraunhofer Projektgruppe Mannheim, das Institut für Medizintechnologie oder das Max-Planck-Institut für medizinische Forschung. Eine steigende Anzahl an Life Science Gründungen aus diesen Einrichtungen heraus ist deutlich erkennbar.

Die Universität Mannheim mit ihrer renommierten Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, dem Institut für Mittelstandsforschung und dem dort ansässigen Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI), bietet zudem sehr gute Voraussetzungen, Gründungsteams mit dem notwendigen betriebswirtschaftlichen

Know-how und gezieltem Coaching auszustatten.

Gründungsteams in den Life Sciences benötigen neben ihrer ausgeprägten wissenschaftlichen Kompetenz sehr spezielle Unterstützung bei betriebswirtschaftlichen Betrachtungen – insbesondere in den Bereichen Marktexpertise und Produktfokus, Geschäftsmodellentwicklung und Business Development. Hier setzt das Life Science Business Development Program Metropolregion Rhein-Neckar mit seinen Angeboten an und verfolgt das Ziel

1. aussichtsreiche Teams/Projekte schnell zu identifizieren,
2. die identifizierten High-Potentials gezielt zu fördern und schwache Stellen (im Team oder im Businessplan) zu schließen,
3. die Sicherung notwendiger Finanzierung mit externen Investoren zu unterstützen und
4. gezielt Wachstum zu beschleunigen und Nachhaltigkeit zu fördern.

Das Life Science Business Development Program MRN folgte einem mehrstufigen Prozess:

1. Identifikation

Die Partner des Life Science Business Development Program MRN, insbesondere die Mitglieder der Gründerverbände und dazugehörige Technologietransfer-Organisationen, haben potenziell geeignete Teams auf der Basis eines gemeinsamen Kriterienkatalogs identifiziert und gezielt auf das Programm angesprochen. Darüber hinaus wurde das Programm über die einschlägigen branchenspezifischen Netzwerke (z.B. BioPro, BioDeutschland) beworben.

2. Bewerbung

Die Teams haben sich mit einem standardisierten Bewerbungsformular für die Teilnahme am Programm beworben (i.e. Onepager). Die erfassten Kriterien beinhalteten u.a. Darstellung der Patentsituation, Innovationskraft, Reifegrad (time-to-market), Geschäfts-idee- und Geschäftsmodell, Finanzierungsbedarf, Ausgewogenheit des Teams und Marktsituation.

3. Auswahl

Basierend auf den standardisierten Bewerbungen wurden für den Projektzeitraum 11 Teams in das Pilot-Projekt aufgenommen. Hierbei standen die Erfolgchancen der Teams im Vordergrund. Nur Gründungsideen mit realen Marktchancen wurden in das Programm aufgenommen. Die Auswahl der aussichtsreichsten Teams traf ein Gremium aus Vertretern des Heidelberg Startup Partners, des MAFINEX Gründerverbunds und der Universität Mannheim (Institut für Mittelstandsforschung).

Die Auswahlsetzung fand direkt vor dem Start des Programms statt. Sofern die Gründungsteams bzgl. IP-Rechten nicht bereits durch Technologietransfer-Organisationen der Partner begleitet wurden, erfolgte eine Bestandsaufnahme sowie die Definition notwendiger Schritte.

4. Qualifizierungsprogramm

Das ursprünglich auf 7 Monate ausgelegte Programm wurde aufgrund des abweichenden Förderzeitraums und den daraus folgenden kalendarischen Anforderungen angepasst und umfasst nun folgende Rahmendaten:

- 01. April 2014
Aufnahme von 11 Teams
- 16. Januar 2015
Investoren-Pitch
- 17. März 2015
Abschlussveranstaltung mit Verleihung der Zertifikate

Nach dem Durchlaufen der Pilotrunde erfolgt eine Evaluation. Die daraus gewonnenen Erfahrungen werden direkt zur Optimierung des Life Science Business Development Programms verwendet, um das Angebot ggf. zu institutionalisieren, zu etablieren und, nach Absprache mit dem IFEX, mit national rekrutierten Teams auszubauen, um so die Ausstrahlungseffekte zu erhöhen sowie eine noch größere Anzahl an Talenten, Ideen und Kapital nach Baden-Württemberg zu attrahieren.

5. Bewertung

Nach erfolgreichem Durchlaufen des

siebenmonatigen Business Development Programms erfolgt die erneute Beurteilung der Fortschritte der Teams durch die oben genannte Jury, die von externen Unternehmensvertretern / Wirtschaftsvertretern unterstützt wird.

Technology Ventures Life Science, einer weiterentwickelten Form des Rhein-Neckar Technology Ventures mit Fokus auf die Life Sciences, teilzunehmen. Hierzu werden aus dem inzwischen sehr etablierten Investorennetz-



Teams, die das Programm erfolgreich durchlaufen haben, erhalten ein Abschlusszertifikat, das „Life Science Entrepreneurship Excellence Certificate“.

6. Zugang zum Investorennetzwerk

Durch das Coaching im Rahmen des Life Science Business Development Program MRN werden die Gründungsteams unterstützt, sich einer Auswahl (inter-)nationaler Investoren überzeugend vorzustellen. Die Gründungsteams erhalten exklusiv die Gelegenheit, am

werk des Rhein-Neckar Technology Ventures potente Kapitalgeber mit Spezialisierung in den Life Sciences ausgewählt, aktiv eingebunden.

Das Programm unterstützt damit den Zugang zu regionalen und internationalen Investoren, Fonds und Veranstaltungen sowie zu weiteren Finanzierungsmöglichkeiten und wird durch die nachfolgenden VC Gesellschaften ergänzt

Dissertationen

Huth, Steffen

Synergiemanagement im intra-organisationalen Netzwerk, 2014

Rüffer, Niclas

The Allocation of R&D Subsidies, 2014

Di Bella, Jessica

Unternehmerische Resilienz: Protektive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten, 2014

Tänzler, Jan Klaus

Corporate Governance und Corporate Social Responsibility im deutschen Mittelstand: Ein empirischer Vergleich mittelständischer Unternehmen mit unterschiedlichem Familieneinfluss, 2013

Metzger Frederik

Innovation und Koordination interorganisationaler Netzwerke, 2013

Ahrens, Jan-Philipp

Topics in Entrepreneurship and Family Business Management, 2013

Scheiber, Florian

Structural and Cultural Approaches towards Studying the Diffusion of Management Practices, 2013

Wruk, Dominika

The creation and spread of management knowledge – A social constructivist perspective, 2013

Liu, Yipeng

Entrepreneurship in China: An institutional perspective, 2012

Mannsky, Alexandra

Legitimacy, Professionalization and Signaling in Nonprofit Organizations, 2011

Aufsätze in wissenschaftlichen Zeitschriften und Jahrbüchern mit Begutachtungsverfahren

Wruk, Dominika; Armbruster, Thomas; Woywode, Michael (2014): Empfehlungen als Eintrittsbarriere in den Beratungsmarkt: Wann Mittelständler Unternehmensberatungen weiterempfehlen, Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship : ZfKE 62 (3), 191-216

Potstada, Michael; Zybur, Jan (2014): The role of context in science fiction proto-

typing: The digital industrial revolution. *Technological Forecasting & Social Change* 84, 101-114

Cao, Xuanwei; Liu, Yipeng; Cao, Chunhui (2014): Institutional entrepreneurs on opportunity formation and exploitation in strategic new industry, *International Journal of Emerging Markets* 9 (3), 439-458

Wilhelm, Hendrik; Bort, Suleika (2013): How Managers Talk about their Consumption of Popular Management Concepts: Identity, Rules and Situations, *British Journal of Management* : BJM 24 (3), 428-444

Liu, Yipeng; Woywode, Michael (2013): Light-touch Integration of Chinese Cross-Border M&A: The Influences of Culture and Absorptive Capacity, *Thunderbird International Business Review* 55 (4), 469-483

Leicht, René; Werner, Lena (2013): Migrantenunternehmer in Deutschland am Anfang des 21. Jahrhunderts: Marktstrategien im Kontext ethnischer und individueller Ressourcen, *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* : ZUG 58 (2), 214-233

Staar, Henning; Janneck, Monique; Metzger, Frederik M.; Berwing, Stefan; Armbrüster, Thomas (2013): Does the Playing Field Determine the Game?: An Impact Analysis of Structural Virtual Network Characteristics on Political Actions, *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development* : IJSKD 5 (3), 32-50

Oberg, Achim; Metzger, Frederik M.; Berwing, Stefan (2012): Koordinationsmechanismen und Innovativität von Netzwerken: eine empirische Analyse, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* : ZfbF 64 (6), 428-455

Scheiber, Florian; Wruk, Dominika; Huppertz, Stefan; Oberg, Achim; Woywode, Michael (2012): Die Verbreitung moderner Managementkonzepte im Mittelstand, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue „Management von kleinen und mittleren Unternehmen“, 82, 25-69

Woywode, Michael; Keese, Detlef; Tänzler, Jan-Klaus (2012): Corporate Governance in geschlossenen Gesellschaften - insbesondere in Familienunternehmen - unter besonderer Berücksichtigung von Aufsichtsgremien, *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* : ZGR 41 (2/3), 418-445

Woywode, Michael; Keese, Detlef; Tänzler, Jan-Klaus; Hauer, Annegret (2011): Der Beirat im deutschen Mittelstand - Ein empirischer Vergleich zwischen mittelständischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* : BFuP 6, 628-640

Liu, Yipeng (2011): High-tech ventures' innovation and influences of institutional voids: A comparative study of two high-tech parks in China, *Journal of Chinese Entrepreneurship* 3 (2), 112-133

Liu, Yipeng (2011): Rezension zu: Alon, Ilan: China Rules: Globalization and Political Transformation. Basingstoke, 2009, Scandinavian Journal of Management 27 (3), 344-346

Zeitschriftenartikel

Alexakis, Spiros; Bauer, Markus; Britsch, Johannes (2013): Kollaborative Netzwerke in der Cloud: Prozessmanagement für globale Fertigungsverbände kleiner und mittlerer Unternehmen, Industrie-Management 29 (4), 4-12

Leicht, René; Werner, Lena (2013): Lernen in Migrantenunternehmen. Welche Jugendliche bilden Zuwanderer unter welchen Bedingungen aus und wie können sie unterstützt werden, Die berufsbildende Schule 68 (7/8), 221-226

Leicht, René; Bannasch, Daniel und L'Assainato, Sandro (2013): Erneuerbare Energien und Elektromobilität: Herausforderungen an Handwerk und Berufsbildung, Berufsbildung 67 (141), 21-24

Di Bella, Jessica (2013): Innovative Ansätze in der Beratung von Migrantinnen und Migranten mit Gründungsambitionen : Potenziale aus der akademischen Gründungslehre nutzen, WISO direkt, August 2013

Berwing, Stefan (2012): Jenseits des Sprachkäfigs. Potenziale der Peirce'schen Semiotik für eine Foucault'sche Kulturgeographie, Berichte zur deutschen Landeskunde 86 (1), 67-81

Berwing, Stefan; Lauxen-Ulbrich, Maria (2011): Stadt-Land-Pay Gap?, Der ländliche Raum 62 (3), 25-27

Buchbeiträge

Leicht, René; Werner, Lena (2014): Heterogenität und Ausbildung in Migrantenunternehmen, in: Severing, E.; Weiß, R., Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen in der Berufsausbildung, Bonn, 81-103

Woywode, Michael; Beck, Nikolaus (2014): Evolutionstheoretische Ansätze in der Organisationslehre - die Population Ecology-Theorie, in: Kieser, A.; Ebers, M., Organisationstheorien, 7. Aufl., Stuttgart, 256-294

Bachenheimer, Bruce; Isaak, Robert A.; Isaak, Andrew (2014): Reaching for Scalable Entrepreneurship: Implications for Growth and Job Creation, in: Aaron B. Schulte & Bradley T. Sauer, Entrepreneurship: Theory, Role of Economic Development and Practices, New York, 41-62

Alexakis, Spiros; Bauer, Markus; Britsch, Johannes; Kölmel, Bernhard (2014): Inte-

roperability in Service-Oriented Production Networks: Managing n:n Relationships with xRM, in: Charalabidis, Y., Revolutionizing Enterprise Interoperability through Scientific Foundations, Hershey, 119-136

Kieser, Alfred; Woywode, Michael (2013): Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, A., Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart, 309-349

Nuneva, Adriana; M.; Crisand, Marcel; Woywode, Michael (2013): Fallstudie: Weltweite Markenführung am Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG, in: Perlit, M., Internationales Management, Konstanz, 560-567

Leicht, René; Cesinger, Beate; König, Stefanie; Langhauser, Marc (2014): Karriere zu zweit - Haushalt allein? Selbständige Frauen in Beruf und Partnerschaft, in: Gather, C., Die Vielfalt der Selbständigkeit : sozialwissenschaftliche Beiträge zu einer Erwerbsform im Wandel, HWR-Forschung 58/59, Berlin, 189-212

Keese, Detlef; Ballarini, Klaus (2013) Unternehmensnachfolge, in: Pfohl, H.-C., Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 5. Aufl., Berlin, 481-509

Leicht, René; Werner, Lena (2013): Ausbildung in Migrantenunternehmen: Der diskrete Wandel der betrieblichen Lernorte und des Ausbildungspersonals, in: Rangosch-Schneck, E., Beruf Bildung Migration : Beiträge zur Qualifizierung des beruflichen Bildungspersonals aus der Perspektive Migration, Baltmannsweiler, 159-174

Drori, Gili S.; Delmestri, Guiseppa; Oberg, Achim (2013): Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field, in: Engwall, L., Trust in Universities, London, 137-151

Rüffer, Niclas; Keese, Detlef; Woywode, Michael (2012): Enrolment process in an R&D subsidy program for SMEs – evidence from South-West Germany, in: Audretsch, D.B. et al., Technology Transfer in a Global Economy, Series: International Studies in Entrepreneurship, Vol. 28, Boston, 185-202

Woywode, Michael (2012): The Emergence and Dynamics of Venture Capital in Germany: An Organizational Field based Explanation, in: Reihlen, M.; Werr, A. , Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services, Cheltenham, 340-368

Leicht, René; Philipp, Ralf (2012): Profil der Selbständigen im Leistungsbezug. Zur sozioökonomischen Struktur der Zielgruppen des § 16c SGB II unter besonderer Berücksichtigung von Migrantinnen und Migranten, in: Förster N.: Markterfolg oder Beendigung : Perspektiven und Grenzen der aktiven Arbeitsmarktpolitik, Mainz, 18-28

Metzger, Frederik M.; Berwing, Stefan; Oberg, Achim; Armbrüster, Thomas (2012): Koordinationsmechanismen und Innovativität von Netzwerken, in: Glückler, J. et al.: Unternehmensnetzwerke, Berlin, Heidelberg, 35-51

Berwing, Stefan; Metzger, Frederik M.; Oberg, Achim; Armbrüster, Thomas (2012): Zur Nutzung von Controlling-Instrumenten in Netzwerken, in: Glückler, J. et al.: Unternehmensnetzwerke, Berlin, Heidelberg, 53-72

Leicht, René; Werner, Lena (2012): Ausbildung und Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen, in: Meyer, J.-A., Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012, Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar, 317-340

Tänzler, Jan Klaus; Keese, Detlef; Hauer, Annegret (2012): Mitarbeiterbindung in mittleren Unternehmen mit und ohne Familieneinfluss, in: Meyer, J.-A., Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012, Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar, 243-274

Scheiber, Florian; Wruk, Dominika; Oberg, Achim; Britsch, Johannes; Woywode, Michael; Mädche, Alexander; Kahrau, Felix; Meth, Hendrik; Wallach, Dieter; Plach, Marcus (2012): Software Usability in Small and Medium Sized Enterprises in Germany: An Empirical Study, in: Maedche, A. et al., Software for People, Berlin, 39-52

Tänzler, Jan Klaus; Keese, Detlef; Hauer, Annegret (2011): Ausbildungsbeteiligung als Element einer nachhaltigen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen, in: Meyer, J.-A., Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011, Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar, 165-182

Di Bella, Jessica; Leicht, René (2011): Zielgruppenorientierte Gründungsförderung: Migrantinnen und Migranten in der Gründungsberatung, in: Irsch, N. et al., Gründungsförderung in Theorie und Praxis, Frankfurt (M.), 223-240

Forschungsberichte

Alexopoulou, Maria (2014): „Interkulturelle Beratung“? Ansätze bei der Gründungsberatung in der Einwanderungsgesellschaft Deutschland – eine kritische Reflexion, Online-Dossier, [http://www.netzwerk-iq-ifm.de/modx/assets/templates/iq/pdf/ifm2014_InterkulturelleBeratung.pdf]

Leicht, René; Werner, Lena (2014): Migrantenunternehmen im Wandel: Zur Bedeutung unternehmerischer und personaler Vielfalt, Online-Dossier [<http://vielfalt-gestalten.de/service/dossiers/mehrwert-vielfalt.html>]

Vogel, Christian; Volkert, Marieke (2014): Existenzgründungsberatung für Migrantinnen und Migranten. Ein Forschungsüberblick zum Zugang und zur Nutzung öffentlicher Gründungsberatung in Baden-Württemberg, Mannheim.

Vogel, Christian; Volkert, Marieke; Werner, Lena (2014): Gründungen durch Migrantinnen und Migranten. Bedarfe und Kompetenzen in der Beratung. (Workshop-Dokumentation), Mannheim

Volkert, Marieke (2014): ifm Themenblatt. Die Nutzung von Gründungsberatung durch Migrantinnen und Migranten in Deutschland und Baden-Württemberg, Mannheim

Gottschalk, Sandra; Niefert, Michaela; Licht, Georg; Hauer, Annegret; Keese, Detlef; Woywode, Michael (2014): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Aktualisierung 2014, München

Keese, Detlef; Hauer, Annegret (2014): Gehaltsindex Familienunternehmen 2014, Frankfurt (M.)

Rasser, Max; Ruffer, Niclas; Keese, Detlef; Woywode, Michael (2014): Soziales Wesen oder kalter Zahlenmensch? Ein empirischer Vergleich der Einstellungen von Unternehmenskernern zu Steuern, Standort und Mitarbeitern, Stiftung Familienunternehmen, München

Leicht, René; Langhauser, Marc (2014): Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland: Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Arbeitskreis Mittelstand und Gesprächskreis Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

Potstada, Michael; Parandian, Alireza; Zybura, Jan (2014): The emergence of the Digital Fabrication industry: Domains, applications, and key technology challenges, Mannheim

Ruffer, Niclas; Keese, Detlef; Rasser, Max (2014): Mitarbeitergewinnung und -bindung in mittelständischen Familienunternehmen der Region, Mannheim

Albeck, Wolfgang; Woywode, Michael (2013): Lokale Geschäftsmodelle zur Bearbeitung des mittleren Marktsegments in China, Mannheim

Di Bella, Jessica (2013): Unternehmerische Protektion. Potenziale für die Gründungsberatung von Migrantinnen und Migranten; empirische Einblicke und neue Handlungsimpulse, Mainz

Leicht, René; Berwing, Stefan; Philipp, Ralf; Werner, Lena (2013): Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Migrantenunternehmen in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, Berlin

Keese, Detlef; Hauer, Annegret (2013): Das Verhältnis von familieninternen geschäftsführenden Gesellschaftern und externen Geschäftsführern, Frankfurt (M.)

Woywode, Michael; Mädche, Alexander; Wallach, Dieter; Plach, Marcus (2012): Gebrauchstauglichkeit von Anwendungssoftware als Wettbewerbsfaktor für klei-

ne und mittlere Unternehmen (KMU, Mannheim)

Tänzler, Jan Klaus (2012): Krisenbetroffenheit und Krisenbewältigung von Familienunternehmen – Fallstudienanalyse und Expertengespräche, Mannheim

Leicht, René; Di Bella, Jessica; Langhauser, Marc; Leiß, Markus; Philipp, Ralf; Werner, Lena; Volkert, Marieke; Berwing, Stefan; Tur Castelló, Joana (2012): Schöpferische Kraft der Vielfalt: Zugewanderte und ihre Unternehmen, Mannheim

Leicht, René; Di Bella, Jessica; Langhauser, Marc; Leiß, Markus; Philipp, Ralf; Volkert, Marieke; Werner, Lena (2012): Bedeutung, Triebkräfte und Leistungen von Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg (und Deutschland), Mannheim

Woywode, Michael; Strohmeyer, Robert; Tonoyan, Vartuhi; Licht, Georg; Eckert, Thomas; Sellenthin, Mark O.; Crass, Dirk; Pfirrmann, Oliver; Heinrich, Stephan (2012): Ex post Evaluierung der Fördermaßnahmen BioChance und BioChancePlus im Rahmen der Systemevaluierung „KMU innovativ“: Begleit- und Wirkungsforschung zur Hightech Strategie, Mannheim

Leicht, René (2011): Ausbildung in Migrantenunternehmen, Mannheim

Gottschalk, Sandra; Niefert, Michaela; Licht, Georg; Hauer, Annegret; Keese, Detlef; Woywode, Michael (2011): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Aktualisierung 2011, München

Woywode, Michael; Strohmeyer, Robert; Tonoyan, Vartuhi; Rüffer, Niclas; Rammer, Christian; Aschhoff, Birgit; Licht, Georg; Crass, Dirk; Eckert, Thomas; Astor, Michael; Heinrich, Stephan; Riesenberger, Daniel (2011): Systemevaluierung „KMU-innovativ“, Abschlussbericht Begleit- und Wirkungsforschung zur High-Tech-Strategie, Berlin

Keese, Detlef; Hauer, Annegret; Tänzler, Jan (2011): Die Verweildauer des Managements von Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz, München

Konferenzveröffentlichungen

Zybura, Jan: Science Fiction Prototyping as a Tool to Turn Patents into Innovative Marketable Products, in: Proceedings of the 10th International Conference on Intelligent Environments, 30.06.-01.07.2014, Shanghai (China)

Isaak, Robert: Ecopreneurship and Job Creation, in: Ecopreneurship Symposium Proceedings, 03.06.2014, Umea (Schweden)

Steininger, Dennis M.; Lorch, Mark; Veit, Daniel J. (2014): The Bandwagon Effect in Digital Environments: An Experimental Study on Kickstarter.com, in: MKWI 2014 Proceedings, 26.-28.02.2014, Paderborn

Steininger, Dennis M.; Wagenführer, Tobias; Veit, Daniel J. (2014): Predicting Re-

payment Success in IT-Mediated Peer-to-Peer Lending: The Value of Soft Information (Abstract only), in: MKWI 2014 Proceedings, 26.-28.02.2014, Paderborn

Britsch, Johannes; Bulander, Rebecca; Kölmel, Bernhard (2013): Anything Relationship Management (xRM) as Management Layer for the Hyper-connected Society, in: Collaborative Systems for Reindustrialization, 14th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE, 30.09.-02.10.2013, Dresden

Steininger, Dennis M.; Gatzemeier, Simon (2013): Using The Wisdom of the Crowd to Predict Popular Music Chart Success, in: Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems (ECIS 2013), 05.-09.06.2013, Utrecht (Niederlande)

Steininger, Dennis M.; Wunderlich, Philipp; Pohl, Frederik (2013): Exploring Competitive Advantage Of Social Networking Sites: A Business Model Perspective. in: Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems (ECIS 2013), 05.-09.06.2013, Utrecht (Niederlande)

Steininger, Dennis M.; Trenz, Manuel; Veit, Daniel J.: Building Taxonomies in IS and Management - A Systematic Approach Based on Content Analysis, in: Wirtschaftsinformatik 2013 Proceedings, 27.02.-01.03.2013, Leipzig

Bulander, Rebecca; Britsch, Johannes; Kölmel, Bernhard; Wüstemann, Johanna: Die Zukunft des Dialogmarketings! - Träumen Androiden von elektrischen Schafen? in: Dialogmarketing Perspektiven 2012/2013, Tagungsband 7. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, 25.09.2012, Wiesbaden

Best Paper Awards

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael: Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms, FFI Best Unpublished Research Award 2014, Global FFI Conference, Washington (USA), 08.-11.10.2014

Strohmeyer, Robert; Tonoyan, Vartuhi; Jennings, Jennifer E.: Jacks and Jills of All Trades: Implications for Firm Innovativeness, Best Paper Award from the 2014 Diana International Research Conference, Stockholm (Schweden), 15.-17.06.2014

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael: Inside CEO Successions in Family Firms: Should the Predecessors Stay Active or Cultivate Roses?, Best Paper Award from the Family Enterprise Research Conference (FERC) 2014, Portland (USA), 06.-08.06.2014

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Gottschalk, Sandra: Nepotism - CEO Succession, Ownership and Enterprise Performance, EURAM 2013 Best Article Award in the Family Business Research Field, Istanbul (Türkei), 26.-29.06.2013

Konferenzbeiträge

Bort, Suleika: What is distance? The composition of the 'distance' concept in the Management literature, SMS Special Conference "Strategic Management in the Asian Century – Dealing with Dynamism, Diversity and Development", Sydney (Australien), 06.-08.12.2014

Leicht, René; Werner, Lena: Qualifizierung in Migrantenbetrieben: Ungenutzte Potenziale für den Arbeitsmarkt, Herbsttagung „Wie Migration gelingt“, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim, 30.10.2014

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael: Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms, 2014 Global FFI Conference, Washington (USA), 08.10.-11.10.2014

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael: Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms, 4th HIF - International Academic Symposium, Hamburg, 02.-04.09.2014

Oehme, Marie; Bort, Suleika: International R&D network embeddedness as a driver of international commercialization, Academy of Management, 74th Annual Meeting, Philadelphia (USA), 01.-05.08.2014

Ahrens, Jan-Philipp: Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms, Academy of Management, 74th Annual Meeting, Philadelphia (USA), 01.-05.08.2014

Zybura, Jan: Science Fiction Prototyping as a Tool to Turn Patents into Innovative Marketable Products, 10th International Conference on Intelligent Environments, Shanghai (China), 30.06.-01.07.2014

Ahrens, Jan-Philipp, Woywode, Michael, Zybura, Jan: Inside CEO Successions in Family Firms: Should the Predecessor Stay Active or Cultivate Roses?, International Family Enterprise Research Academy Annual Conference 2014 (IFERA), Lappeenranta (Finnland), 24.-27.06.2014

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael: Succeeding Icarus: Freshwater Stewards in Winds of Change?, International Family Enterprise Research Academy Annual Conference 2014 (IFERA), Lappeenranta (Finnland), 24.-27.06.2014

Bort, Suleika; Aharonson, Barak; Amburgey, Terry: Entering with an entourage, 30th European Group of Organization Studies (EGOS) Colloquium, Rotterdam (Niederlande), 03.-05.07.2014

Oehme, Marie; Bort, Suleika: Consequences of Early Internationalization - R&D Network Embeddedness as a Driver of International Commercialization in Biotech, AIB Conference, Vancouver (Kanada), 23.-26.06.2014

Strohmeier, Robert; Tonoyan, Vartuhi; Jennings, Jennifer E.: Jacks and Jills of All Trades: Implications for Firm Innovativeness, Diana International Research Conference, Stockholm (Schweden), 15.-17.06.2014

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael: Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms, Family Enterprise Research Conference, 10th Annual conference, Portland (USA), 06.-08.06.2014

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybura, Jan: Inside CEO Successions in Family Firms: Should Predecessors Stay Active or Cultivate Roses?, Family Enterprise Research Conference, 10th Annual conference, Portland (USA), 06.-08.06.2014

Strohmeier, Robert; Tonoyan, Vartuhi: Additionality of Public R&D Grants: Panel Analysis of German Biotechnology Companies, 1998-2010, 2014 Babson Conference on Entrepreneurship Research, London (Kanada), 03.-08.06.2014

Strohmeier, Robert; Tonoyan, Vartuhi; Jennings, Jennifer E.: Gender and Firm Innovativeness: On The Role of Entrepreneurs' Career Histories and the Acquisition of Diverse Skills, 2014 Babson Conference on Entrepreneurship Research, London (Kanada), 03.-08.06.2014

Ahrens, Jan-Philipp; Landmann, Andreas; Woywode, Michael: Gender Preference-sin CEO Successions in Family Firms: Family Characteristics and Human Capital, Leadership Succession, Gender, and Human Capital in Family Firms, European Academy of Management Annual Conference (EURAM), Valencia (Spanien), 04.-07.06.2014

Isaak, Robert: Ecopreneurship and Job Creation, Ecopreneurship Symposium, Umea (Schweden), 03.06.2014

Bort, Suleika; Aharonson, Barak; Oehme, Marie: The role of MNC subsidiaries in driving international alliance formation of regionally clustered new ventures, 2nd International Conference on the Dynamics of Entrepreneurship, Mannheim, 22.-23.05.2014

Tänzler, Jan Klaus: Family Business Governance, German-Mongolian Corporate Days, Ulaanbaatar (Mongolei), 18.-19.05.2014

Keese, Detlef: Mitarbeitergewinnung und -bindung in Familienunternehmen: Welche Vorzüge haben Familienunternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte?, Wissenschaftliche Fachtagung „Familienunternehmen als Arbeitgeber“, Hamburg, 09.05.2014

Ahrens, Jan-Philipp; Tänzler, Jan Klaus: Nepotism - CEO succession, ownership, and enterprise performance, 4te Konferenz deutschsprachiger Zentren für Famili-

enunternehmensforschung, Wien, 16.-18.03.2014

Aharonson, Barak; Bort, Suleika: Institutional Pressure & Corporate Social Action: The Story of Germany's Largest Traded Companies, SMS Special Conference "Startup and Restart Strategies", Tel Aviv (Israel), 09.-11.03.2014

Bort, Suleika; Aharonson, Barak; Oehme, Marie: The role of MNC subsidiaries in driving international alliance formation of regionally clustered new ventures, 38. Workshop Kommission Organisation, Jena, 26.-28.02.2014

Steininger, Dennis M.; Lorch, Mark; Veit, Daniel J.: The Bandwagon Effect in Digital Environments: An Experimental Study on Kickstarter.com, MKWI 2014, Paderborn, 26.-28.02.2014

Steininger, Dennis M.; Wagenführer, Tobias; Veit, Daniel J.: Predicting Repayment Success in IT-Mediated Peer-to-Peer Lending: The Value of Soft Information, MKWI 2014, Paderborn, 26.-28.02.2014

Tonoyan, Vartuhi; Strohmeyer, Robert: Impact of Public R&D Grants on Private Companies' R&D Investments: Panel Analysis of Input Additionality of German Biotechnology Companies, 1998-2010, 2014 Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), Chur (Schweiz), 12.-14.02.2014

Leicht, René; Volkert, Marie: Migrantische Gründungen: Beratungsbedarf und Konzepte, IQ-Kongress, Berlin, 04.02.2014

Britsch, Johannes; Bulander, Rebecca; Kölmel, Bernhard: Anything Relationship Management (xRM) as Management Layer for the Hyper-connected Society, 14th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE, Dresden, 30.09.-02.10.2013

Oehme, Marie; Bort, Suleika: Network Level Isomorphism, International Experiential Knowledge and Network Position in Market Entry Mode Choice, SMS 33rd International Conference, Atlanta (USA), 28.09 - 01.10.2013

Zybura, Jan; Ahrens, Jan-Philipp: Facilitator or Chock Block – Are Active CEO Predecessors really Inhibitors to Organizational Change?, 3rd HIF-AIAS Conference, Hamburg, 03.-05.09.2013

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybura, Jan: Inside CEO Successions in Family Firms: Should the Predecessor Stay Active or Cultivate Roses?, 28th congress of the European Economic Association (EEA|ESEM 2013), Göteborg (Schweden), 26.-30.08.2013

Bort, Suleika; Kecec, Kaan-Fabian: Knowledge creation in inter-organizational networks: Effects of network embeddedness and institutional distance in the Indian pharmaceutical industry, 2005-2010, Academy of Management 2013 Annual Mee-

ting, Orlando (USA), 09.-13.08.2013

Oehme, Marie; Bort, Suleika: Selection Forces, Mimetic Isomorphism, and Experiential Knowledge in Entry Mode and Region Choice, Academy of Management 2013 Annual Meeting, Orlando (USA), 09.-13.08.2013

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybur, Jan: Nepotism - CEO Succession, Ownership and Enterprise Performance, Academy of Management Annual Conference, Istanbul (Türkei), 26.-29.06.2013

Oehme, Marie; Bort, Suleika: The role of imitation, experience and network position in determining SME's market entry mode choice: Evidence from the German biotech industry, 1996-2011, 29th European Group of Organization Studies (EGOS) Colloquium (2013), "Bridging Continents, Cultures and Worldviews", Montréal (Kanada), 04.-06.07.2013

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybur, Jan: Inside CEO Successions in Family Firms: Should the Predecessor Stay Active or Cultivate Roses?, Academy of Management Annual Conference, Istanbul (Türkei), 26.-29.06.2013

Leicht, René: Karriere zu zweit, Haushalt alleine? Selbstständige Frauen in Beruf und Partnerschaft, Tagung „Selbständigkeit im Lebenslauf“, Harriet Taylor Mill-Institut für Ökonomie und Geschlechterforschung, Berlin, 14.06.2013

Oehme, Marie; Bort, Suleika: The role of imitation, experience and network position in determining SME's market entry mode choice: Evidence from the German biotech industry, 1996-2011, 29th European Group of Organization Studies (EGOS) Colloquium, Montréal (Kanada), 04.-06.07.2013

Thomas, Ricarda; Bort, Suleika: Competence gaps and network development. An empirical analysis of converging industry networks, 29th European Group of Organization Studies (EGOS) Colloquium, Montréal (Kanada), 04.-06.07.2013

Ahrens, Jan-Philipp; Landmann, Andreas; Woywode, Michael: Gender Preferences in CEO Successions in Family Firms - Family Characteristics and Human Capital of the Successor, International Family Enterprise Research Academy Conference (IFERA), St. Gallen (Schweiz), 02.-05.07.2013

Strohmeier, Robert; Tonoyan, Vartuhi: The Impact of Founders' Career Histories, Acquisition of Jack-of-All-Trades- Skills and Professional Educational Background on the Implementation of Innovations in Start-Ups Led by Female and Male Entrepreneurs, 2013 Ewing Marion Kauffman's Research Conference on High Growth Women's Entrepreneurship, London (GB), 29.06.2013

Steininger, Dennis; Gatzemeier, Simon: Using The Wisdom of the Crowd to Predict Popular Music Chart Success, 21st European Conference on Information Systems (ECIS), Utrecht (Niederlande), 05.-09.06.2013

Steininger, Dennis; Wunderlich, Philipp; Pohl, Frederik: Exploring Competitive Advantage Of Social Networking Sites: A Business Model Perspective. 21st European Conference on Information Systems (ECIS), Utrecht (Niederlande), 05.-09.06.2013

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybura, Jan: Inside CEO Successions in Family Firms: Should the Predecessor Stay Active or Cultivate Roses?, 3. Konferenz deutschsprachiger Zentren für Familienunternehmen, St. Gallen (Schweiz), 04.-05.03.2013

Steininger, Dennis; Trenz, Manuel; Veit, Daniel: Building Taxonomies in IS and Management - A Systematic Approach Based on Content Analysis, Wirtschaftsinformatik 2013, Leipzig, 27.02.-01.03.2013

Bulander, Rebecca; Britsch, Johannes; Kölmel, Bernhard; Wüstemann, Johanna: Die Zukunft des Dialogmarketings! - Träumen Androiden von elektrischen Schafen? 7. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, Wiesbaden, 25.09.2012

Scheiber, Florian; Wruck, Dominika; Oberg, Achim: Coexistence and discursive connectedness of management concepts in different social spheres, European Group for Organization Studies (EGOS) Colloquium, Helsinki (Finnland) 05.-07.07.2012

Metzger, Frederik; Berwing, Stefan; Oberg, Achim; Armbrüster, Thomas: Pathways of engineered, autonomous, and hybrid coordination in interorganizational networks: A comparative analysis, European Group for Organization Studies (EGOS) Colloquium, Helsinki (Finnland), 05.-07-07.2012

König, Stefanie; Langhauser, Marc; Cesinger, Beate; Leicht, René: Subjective Success In An Entrepreneurial Career – The Case Of Work-Life-Balance: Results From A Large Scale Survey In Germany, Babson College Entrepreneurship Research Conference, Fort Worth, Texas (USA), 06.-09.06.2012

Werner, Lena: Selected results of the study „Creative Power of Diversity: Immigrants and their Businesses“, 12. Meeting CLIP Networks, Warschau (Polen), 21.05.2012

Di Bella, Jessica: Neue Impulse für die Förderung von Gründungen durch Migrantinnen und Migranten, 3. Integrationskonferenz, Brühl, 08.05.2012

König, Stefanie; Langhauser, Marc; Leicht, René: VSelbständigkeit als Karrierechance für Frauen? Zur Bedeutung von Partnerschafts- und Lebenskonzepten, Ringvorlesung Universität Siegen „Gender Economies - Gender Cultures“, Siegen, 24.01.2012

Metzger, Frederik; Berwing, Stefan; Armbrüster, Thomas; Oberg, Achim: Autonomous or Engineered Coordination Processes? – On the Innovativeness of Coordination Processes

minated Interorganizational Networks, 1st Interdisciplinary Workshop "Decentralization and Networks", Siegen, 24.-25.11.2011

Niclas Ruffer, Detlef Keese: The Enrolment in an R&D subsidy program for SMEs – evidence from southwestern Germany, RENT XXV, Bodø (Norwegen), 16.-18.11.2011

Jan Klaus Tänzler, Detlef Keese: The function of the Aufsichtsgremium in German family businesses, RENT XXV, Bodø (Norwegen), 16.-18.11.2011

Leicht, René: Die wirtschaftliche und soziale Bedeutung des türkischstämmigen Unternehmertums in Deutschland, Tagung „Leben in Almanyaa“, Evangelische Akademie der Pfalz und Integrationsbeauftragte der Städte Mannheim und Ludwigshafen, Landau, 11.11.2011

Jan Klaus Tänzler, Dr. Detlef Keese: The function of the Aufsichtsgremium in German family businesses. An empirical examination from the agency perspective, G-Forum, Zürich (Schweiz), 02.-04.11.2011

Isaak, Andrew; Liu, Yipeng: Linking effectuation to causation in chinese hig-tech entrepreneurship. Strategic framing based on culture, cognition and institutional context, G-Forum, Zürich (Schweiz), 02.-04.11.2011

Di Bella, Jessica; Woywode, Michael: Starting, surviving and flourishing. Resilience as a key to entrepreneurial success – evidence from an entrepreneurial family, G-Forum, Zürich (Schweiz), 02.-04.11.2011

König, Stefanie; Langhauser, Marc: Success in an entrepreneurial career. Results from a large survey in Germany, G-Forum, Zürich (Schweiz), 02.-04.11.2011

König, Stefanie; Langhauser, Marc; Leicht, René: Familienverantwortung in Doppelkarrieren. Zum Einfluss von selbst- und fremdbestimmter Arbeitsgestaltung, WZB-Tagung zum Thema „Paare und Ungleichheit(en)“, Berlin, 28.10.2011

Werner, Lena; Leicht, René: Nutzen und Schaden binnenethnischer Orientierung - Marktstrategien von Migrantenunternehmen in Deutschland, 34. Symposium „Unternehmer und Migration“ der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, Frankfurt (M.), 06.-07.10.2011

Leicht, René; Langhauser, Marc: Identifizierung von Existenzgründungen und deren Erfolg. Analysen auf Basis des Mikrozensuspanels“, Mikrozensus-Nutzerkonferenz des Statistischen Bundesamtes und GESIS, Mannheim, 30.09.2011

Tänzler, Jan-Klaus: The function of Supervisory boards in German Family Businesses – An empirical examination from the Agency perspective, FBA Education & Research Symposium Family Business Australia, Perth (Australien), 31.08.2011

Metzger, Frederik.; Berwing, Stefan; Armbruester, Thomas; Oberg, Achim: Autonomous or Engineered Coordination Processes? – On the Innovativeness of Coordinated Networks, Academy of Management Annual Meeting, San Antonio (USA), 12.-16.08.2011

Metzger, Frederik: Assembling Interorganizational Networks: What Shapes Network Identity? 27th Colloquium of the European Group for Organizational Studies (EGOS), Göteborg (Schweden), 07.-09.07.2011

Leicht, René: Selbständige Migranten und ihre Unternehmen: Kooperationspartner in der kommunalen Integrationsarbeit?, (Bundesweite) Tagung des Kommunalen Qualitätszirkels zur Integrationspolitik, Mannheim, 30.06.2011

Werner, Lena; Leicht, René: Self-Employment as Strategy of Labour Market Integration - the special case of East-West Migration to Germany, IMISCOE-Workshop „The Economic and Local Consequences of Labour Migrati

on from Central and Eastern Europe in a Time of Economic Crisis“, Rotterdam (Niederlande), 08.-09.06.2011

Tänzler, Jan Klaus: The Function of the Aufsichtsgremium in German Family Businesses: An Empirical Examination from the Agency Perspective, 8th EIASM Workshop on Corporate Governance, Brüssel (Belgien), 30.05.2011

Rüffer, Niclas: Targeting R&D subsidies, European Network on Industrial Policy (EUNIP) International Workshop on Evaluating Innovation Policy: Methods and Applications, Florenz (Italien), 05.-06.05.2011

Tänzler, Jan Klaus: Die Aufgabe von Aufsichtsgremien in deutschen Familienunternehmen - Eine empirische Betrachtung zur Unterscheidung von Stewardship- und Agencysituationen, Erste Konferenz deutschsprachiger Zentren für Familienunternehmensforschung, Witten, 11.-12.03.2011

Leicht, René: Selbständige mit Migrationshintergrund: Charakteristika und Determinanten eines ökonomischen Potenzials“, Internationales Symposium der Global Young Faculty, Essen, 14.01.2011

Institutsleitung

**Prof. Dr. Michael Woywode**

Direktor ifm Mannheim

Lehrstuhl für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship

Telefon 0621/181-2894

woywode@ifm.uni-mannheim.de

Verwaltung und Sekretariat

**Ute Becker**

Verwaltung

Telefon 0621/181-2894

becker@ifm.uni-mannheim.de

**Gabriele Schleicher**

Sekretariat

Telefon 0621/181-2237

schleicher@ifm.uni-mannheim.de

Forschungsbereich Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand



Dr. Achim Oberg
Forschungsbereichsleitung
Diplom-Informatiker
Telefon 0621/181-3532
oberg@ifm.uni-mannheim.de



Moritz Bischof
Diplom-Soziologe
Telefon 0621/181-3532
bischof@ifm.uni-mannheim.de



Olaf Kellermeier
Diplom-Wirtschaftsinformatiker
Telefon 0621/181-3604
kellermeier@ifm.uni-mannheim.de



Dr. Suleika Bort
Diplom-Kauffrau
Telefon 0621/181-2762
bort@ifm.uni-mannheim.de



Tino Schöllhorn
Diplom-Wirtschaftsinformatiker
Telefon 0621/181-3604
schoellhorn@ifm.uni-mannheim.de



Johannes Britsch
Diplom-Volkswirt
Telefon 0621/181-3474
britsch@ifm.uni-mannheim.de



Dr. Dominika Wruk
Diplom-Kauffrau
Telefon 0621/181-2887
wruk@ifm.uni-mannheim.de

Forschungsbereich Familienunternehmen



Dr. Detlef Keese
Forschungsbereichsleitung
Diplom-Sozialwirt
Telefon 0621/181-2888
keese@ifm.uni-mannheim.de



Dr. Jan-Philipp Ahrens
Diplom-Kaufmann
Telefon 0621/181-2963
ahrens@ifm.uni-mannheim.de



Nora Block
M.A., Soziologie
Telefon 0621/181-2889
block@ifm.uni-mannheim.de



Marie Oehme
Diplom-Kauffrau
Telefon 0621/181-2763
oehme@ifm.uni-mannheim.de



Annegret Hauer
Diplom-Kauffrau
Telefon 0621/181-3558
hauer@ifm.uni-mannheim.de



Dr. Niclas Ruffer
Diplom-Volkswirt
Telefon 0621/181-2891
rueffer@ifm.uni-mannheim.de



Anna Likierski
M.A., Politikwissenschaft
Telefon 0621/181-3559
likierski@ifm.uni-mannheim.de



Dr. Jan Klaus Tänzler
Diplom-Kaufmann
Telefon 0621/181-2805
taenzler@ifm.uni-mannheim.de

Forschungsbereich Neue Selbständigkeit



Dr. René Leicht
Forschungsbereichsleitung
Diplom-Soziologe
Telefon 0621/181-2788
leicht@ifm.uni-mannheim.de



Dr. Maria Alexopoulou
M.A., Geschichte



Christian Vogel
M.A.,



Stefan Berwing
Diplom-Geograph
Telefon 0621/181-2887
berwing@ifm.uni-mannheim.de



Marieke Volkert
Diplom-Sozialwissenschaftlerin



Ralf Philipp
Diplom-Sozialwissenschaftler
Telefon 0621/181-2885
philipp@ifm.uni-mannheim.de



Lena Werner
Diplom-Sozialwissenschaftlerin
Telefon 0621/181-2788
werner@ifm.uni-mannheim.de

Forschungsbereich Entrepreneurship



Prof. Dr. Michael Woywode
Forschungsbereichsleitung

Telefon 0621/181-2894
woywode@ifm.uni-mannheim.de



Daniela Ernestus
MBA, Juristin

Telefon 0621/181-2889
ernestus@ifm.uni-mannheim.de



Dennis Steininger
Diplom-Kaufmann

Telefon 0621/181-2893
steininger@ifm.uni-mannheim.de



Michael Potstada
MSc., International Management

Telefon 0621/181-3774
potstada@ifm.uni-mannheim.de



Robert Strohmeier
Diplom-Soziologe

Telefon 0621/181-2895
strohmeier@ifm.uni-mannheim.de



Prof. PhD Robert Allan Isaac
Visiting Professor

Telefon 0621/181-2898
raisaak@gmail.com



Jan Zybura
MSc., International Business

Telefon 0621/181-3485
zybura@ifm.uni-mannheim.de

Institut für Mittelstandsforschung
der Universität Mannheim (ifm Mannheim)
68131 Mannheim
Telefon: 0621/181-2890
Telefax: 0621/181-2892
www.ifm.uni-mannheim.de