



# Bericht 2015 - 2019

institut für mittelstandsforschung

der Universität Mannheim

institute for SME research and entrepreneurship



## Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	5
2. Arbeitsschwerpunkte und Entwicklung des ifm Mannheim .....	8
3. Der wissenschaftliche Beirat des ifm Mannheim .....	13
4. Forschungsbereich Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand .....	14
i-share: Forschungsprojekt zur Wirkung der Sharing Economy in Deutschland .....	14
platforms2share: Interdisziplinäre Nachwuchsforschergruppe zur Plattformökonomie .....	16
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Usability .....	18
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Planen und Bauen .....	20
Building Information Modeling (BIMiD): Ein Referenzobjekt für die deutsche Bau- und Immobilienindustrie.....	22
5. Forschungsbereich Familienunternehmen .....	24
Ursachen des nachhaltigen Erfolgs von Mehrgenerationen-Familienunternehmen .....	24
Gesellschafterbindung in Familienunternehmen .....	26
Entrepreneurial Orientation in Familienunternehmen.....	28
Benchmark Familienunternehmen 2016 - Eine vergleichende Analyse für die Metropolregion Rhein-Neckar .....	30
Benchmark Familienunternehmen 2019 - Ein Vergleich der Metropolregionen Rhein-Neckar und Stuttgart.....	32
Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen - TOP 500 Familienunternehmen in Deutschland .....	34
Effektiver Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Woiwodschaft Oppeln.....	36
Technologietransfer in postsozialistischen Ökonomien – Ein Vergleich der Ukraine und Russland mit Ostdeutschland und Polen.....	38
6. Forschungsbereich Arbeitsmarkt und Selbständigkeit .....	40
Working in Germany - Potenziale und Hemmnisse der Integration von Geflüchteten in die Arbeitsmärkte der baden-württembergischen Kommunen .....	40
Analysen zum Gründungspotenzial und zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten (AG <sup>2</sup> ) .....	42
Erfolgsfaktoren der Unterstützung von Gründungen durch Geflüchtete. Wissenschaftliche Begleitung des Programms „Perspektive (Neu)Start“ .....	44
Gründungspotenzial von Geflüchteten – Selbständigkeit als Weg zur Arbeitsmarktintegration.....	46

## 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

Frauen mit Fluchterfahrung gründen.  
Wissenschaftliche Begleitung eines Modellprojekts .....48  
Gründungspotenziale von Menschen mit ausländischen Wurzeln -  
Entwicklungen, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse ..... 50  
Weiterbildung in Migrantenunternehmen: Herausforderungen,  
Potenziale und Gestaltungsmöglichkeiten.....52  
Evaluation des Integrationsmanagements im Rahmen des  
Paktes für Integration in Baden-Württemberg .....54  
„MIGRANTINNEN gründen“. Wissenschaftliche Begleitung eines  
Projekts zur Gründungsunterstützung von Migrantinnen .....56  
Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen –  
Neue Potenziale der Arbeitsmarktintegration.....58  
Tariforientierung: Einfluss von Tarifverträgen auf  
nicht-tarifgebundene Unternehmen .....60

7. Forschungsbereich Entrepreneurship .....62  
Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI) .....62  
Förderung der Gründungskultur an der Universität Mannheim  
(im Rahmen der Initiative „Gründungskultur in Studium  
und Lehre (GuStL)“ des Landes Baden-Württemberg).....66  
Life Science Business Development - Program MRN  
(Pilotprojekt Business Development Center).....68  
Kulturelle Pfade zu wirtschaftlicher Selbstsuffizienz  
und Unternehmertum: Familienwerte und  
Jugendarbeitslosigkeit in Europa (CUPESSSE) .....70

8. Veröffentlichungen und Vorträge .....72

9. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....88

## Vorwort

In den Jahren 2015 bis 2019 haben wir die Profilschärfung des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm Mannheim) weiter vorangetrieben. Unsere vier Forschungsgruppen

- Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand
- Familienunternehmen
- Arbeitsmarkt und Selbständigkeit sowie
- Entrepreneurship

haben zahlreiche Forschungsprojekte neu angestoßen bzw. bestehende Projekte abgeschlossen. Darüber hinaus leistete das ifm Mannheim über den Lehrstuhl für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship sowie das Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI) 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 Sharing Economy sowie Digitalisierung im Mittelstand. Dank der Arbeit der Forschungsgruppe Digitalisierung ist das ifm Mannheim an zwei „Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren“, die das Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) seit Ende 2015 ins Leben gerufen hat, beteiligt. Hierbei geht es zum einen um die erfolgreiche Digitalisie-

rung der Bauindustrie und zum anderen um die Erforschung und Umsetzung von Erkenntnissen zur Steigerung der User Experience/Usability bei digitalen Produkten. Die Kompetenzzentren unterstützen mittelständische Unternehmen und Handwerksbetriebe bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle, Arbeit 4.0 sowie der Vernetzung und Anwendung von Industrie 4.0. Neu hinzugekommen ist auch das BMBF-Projekt Q-Know sowie eine BMBF-Nachwuchsgruppe am ifm zur Erforschung der Plattformökonomie. Dr. Dominika Wruk, die wissenschaftliche Leiterin der Nachwuchsgruppe, hat Ende 2019 einen Ruf auf eine Juniorprofessur für Sustainable Entrepreneurship an der BWL-Fakultät an der Universität Mannheim angenommen, was mich sehr freut.

Die Forschungsgruppe „Familienunternehmen“ konnte ihre Arbeiten zu den Erfolgsfaktoren von Mehrgenerationen-Familienunternehmen erfolgreich fortführen. Sowohl die Faktoren der Langlebigkeit von Familienunternehmen als auch die Gesellschafterbindung und die „Entrepreneurial Orientation“ in diesen Unternehmen sind hier wichtige Forschungsgegenstände während der Berichtsperiode gewesen. In einem weiteren Forschungsstrang beschäftigt sich die Gruppe mit dem Thema Benchmarking in Familienunternehmen. Hier werden auf Basis von Angaben aus Bilanzen und GuV Vergleiche zwischen Familien- und Nichtfamilien-

Unternehmen oder börsennotierten Unternehmen angestellt. Insgesamt reicht die Bandbreite der Arbeiten im Forschungsbereich Familienunternehmen von sehr praxisorientierten Forschungsprojekten bis hin zu Ausarbeitungen theoretischer Fragestellungen. Die Projektarbeit wird durch Ministerien, Stiftungen aber auch durch Familienunternehmen finanziell unterstützt.

Die Forschungsgruppe „Arbeitsmarkt und Selbständigkeit“ baute ihre Kompetenzen im Forschungsfeld Migranten- und Frauenselbständigkeit, Qualifikation sowie Arbeitsmarktintegration Geflüchteter weiter aus. Hier konnten mehrere Forschungsprojekte auf Bundes- und Landesebene neu akquiriert und erfolgreich bearbeitet werden. Beispielsweise evaluiert das ifm Mannheim die Effektivität des Integrationsmanagements von Geflüchteten in den Kommunen Baden Württembergs oder analysiert die Gründungsberatung von MigrantInnen durch die verantwortlichen Einrichtungen. Quantitative wie auch qualitative Daten zu den Individuen sowie ihren Unternehmen werden im Panel und im Querschnitt sowie auf Basis von Fallstudien analysiert. Zum Ende des Jahres 2019 ging Dr. René Leicht, der den Forschungsbereich „Arbeitsmarkt und Neue Selbständigkeit“ über 20 Jahre erfolgreich leitete, in den Ruhestand. Er wird aber weiterhin eng mit dem Institut zusammenarbeiten. Die Leitung des Forschungsbereichs hat Dr. Christoph Sajons, Diplomvolkswirt

von der Universität Freiburg, übernommen. Christoph erwarb einen Ph.D. in VWL an der Universität Pompeu Fabra, Barcelona, und arbeitete am Walter Eucken Institut in Freiburg auf dem Gebiet Arbeitsmärkte.

Im Forschungsbereich „Entrepreneurship“ wurden - neben der Bearbeitung verschiedener Forschungsprojekte, wie der Erforschung des Technologietransfers und Ausgründungen aus Universitäten im internationalen Vergleich - auch viele Aufgaben in der Lehre und im Zusammenhang mit der Beratung von gründungsinteressierten Studierenden wahrgenommen. In der Lehre wird nicht nur die Vermittlung theoretischen Wissens, sondern auch die Umsetzung des Gelernten in die Praxis angestrebt. Die Anpassung an internationale Standards in der Lehre schreitet weiter voran. So werden heute alle Bachelor- und Masterveranstaltungen zum Thema Entrepreneurship in englischer Sprache gehalten. Auch der Internetauftritt des Bereichs, der unter der Bezeichnung Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI) läuft, ist konsequenterweise in englischer Sprache gehalten, um auch den mittlerweile über 40 % ausländischen Nutzern der Seite die Möglichkeit zu bieten, sich über die Angebote zu informieren. Dank der hervorragenden Arbeit des MCEI und des Lehrstuhls für Entrepreneurship ist es uns gelungen, entscheidend dazu beizutragen, dass die Universität Mannheim

im Gründerradar 2018 zur zweitbesten Gründerhochschule Deutschlands unter den mittelgroßen Hochschulen aufgestiegen ist. Auch im deutschen Startup Monitor 2018 und 2019 rangierte die Universität Mannheim unter den 6 bzw. 5 besten Hochschulen deutschlandweit.

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

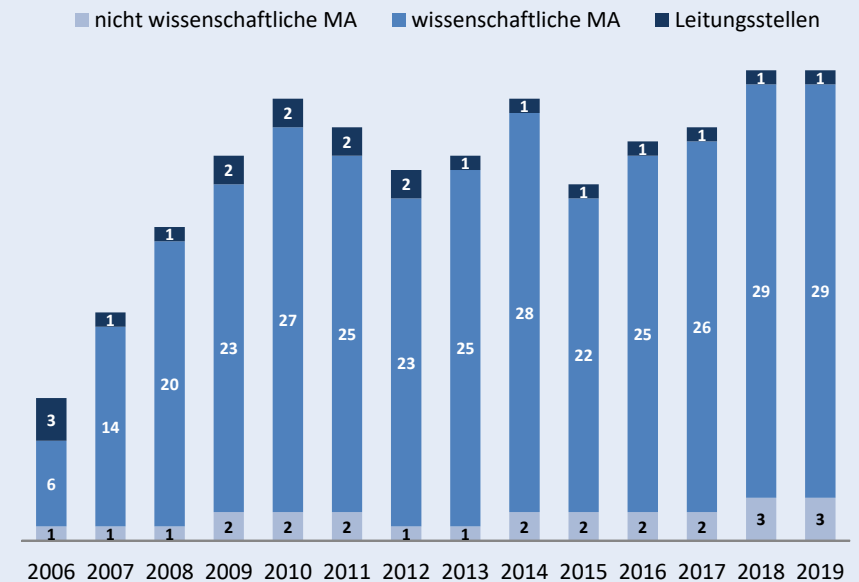
Der Mittelstand in seiner ganzen Breite, unter Einschluss des Handwerks und der großen Familienunternehmen, ist zweifelsohne das Rückgrat und der Motor der deutschen und insbesondere auch der baden-württembergischen Wirtschaft. Er trägt entscheidend zur Prosperität der Bundesrepublik Deutschland sowie des Landes Baden-Württemberg bei. Das Institut für Mittelstandsforschung wurde als zentrale Forschungseinrichtung der Universität Mannheim vor 30 Jahren gegründet, um die mittelständische Wirtschaft zu analysieren 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. mit Wissenschaftlern des ZEW, MZES, INES, Stanford University, Stevens College, WU Wien), mit Ministerien auf

Bundes- und Länderebene (z.B. BMBF, BMWi, MFVBW, 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 industriennahe Drittmittel, Zuwendungen und Spenden.

### Ausgangslage und strukturelle Entwicklung

Vor 30 Jahren wurde das ifm Mannheim auf Initiative des damaligen baden-württembergischen Ministerpräsidenten Lothar Späth gegründet. Seit 2008 ist Prof. Dr. Michael Woywode, Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship an der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim, gleichzeitig auch wissenschaftlicher Leiter des ifm Mannheim. Mit der en-

Zahl der Mitarbeiter 2006 - 2019



gen institutionellen Kooperation beider Einrichtungen zu mittelstands- und gründungsbezogenen Themen wird eine optimale Zusammenarbeit in Grundlagenforschung, angewandter Forschung, Lehre und Wissenstransfer ermöglicht. Das ifm hat aktuell 30 wissenschaftliche MitarbeiterInnen in vier Forschungsbereichen: (1) Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand, (2) Familienunternehmen, (3) Arbeitsmarkt und Selbständigkeit sowie (4) Entrepreneurship.

Jeder Forschungsbereich des ifm Mannheim wird an hohen Qualitätsstandards gemessen, publiziert seine Forschungsergebnisse in wissenschaftlich anerkannten Zeitschriften (u.a. ASQ, BJM, BV, ETP, JBE, JFBS, JIBS, OrgScience, OS, SBE, zfbf) präsentiert seine Resultate auf nationalen und internationalen wissenschaftlichen Konferenzen (u.a. AoM, EURAM, EGOS, EIASM, IECER, G-Forum) und liefert inhaltlich hochwertige Beiträge für den politischen Entscheidungsprozess

(Gutachten, Evaluationsstudien, Konzepte etc.).

In den Jahren 2015 bis 2019 haben neun wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ifm Mannheim ihre Promotionen mit summa cum laude bzw. magna cum laude abgeschlossen. Dr. Suleika Bort habilitierte sich an der betriebswirtschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim und hat zwischenzeitlich Rufe an die Universität Chemnitz, Wirtschaftsuniversität Wien, Universität Passau und die University

of New South Wales (Australien) erhalten. Dr. Dominika Wruck wurde auf eine neu geschaffene Juniorprofessur für Sustainable Entrepreneurship an der Universität Mannheim berufen und Dr. Achim Oberg, Leiter des Forschungsbereichs Digitalisierung, hat den Ruf auf eine W3-Professur für Digitalisierung und Sozialwissenschaft an der Exzellenz-Universität Hamburg erhalten. Dr. Andrew Isaak nahm den Ruf auf eine Juniorprofessur für Entrepreneurship an der Universität Düsseldorf an. Unser ehemaliger Doktorand (2014),

Yipeng Liu, ist in der Zwischenzeit zum Full Professor an der Henley Business School der University of Reading (GB) in Management and Organization Studies berufen worden. Die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen des ifm erhielten auch zahlreiche Auszeichnungen und Best Paper Awards. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft machen die ehemaligen wissenschaftlichen MitarbeiterInnen 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 Unternehmensgründungen 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. Zu den Absolventen der Universität Mannheim, die heute zu den erfolgreichsten Gründern Deutschlands gehören, zählen Alexander Rittweger (Payback), Rupprecht Rittweger

(Eshelter), Lea Sophie Cramer (Amorelie), Björn Goss und David Handlos (Stocard), Lukas Gadowski (Delivery Hero) und Christian Bertermann (Auto1.com).

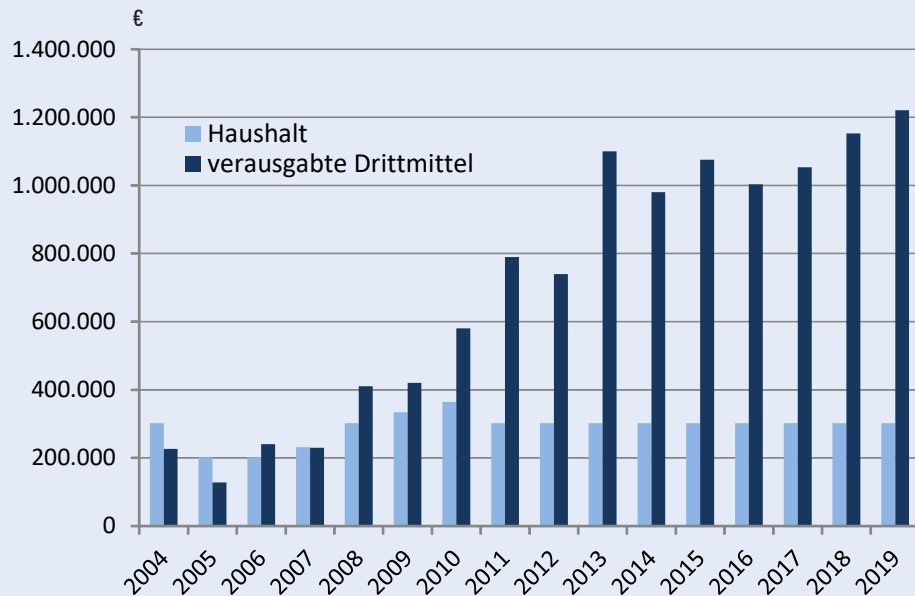
### Ziele und Perspektiven

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 Forschungsoutputs weiter ansteigen. Dies wird es ermöglichen, das jährliche Drittmittelaufkommen, das zwischen 2012 und 2019 stark angewachsen ist, dauerhaft auf einem hohen Niveau zu halten. Die Drittmittelquote des ifm Mannheim lag 2019 bei ca. 75%, was als Indikator für die gute thematische Positionierung des Forschungsinstituts, eine hohe Leistungsfähigkeit bei der Projektdurchführung und einen effizienten Mitteleinsatz gewertet werden kann.

Die Zusammenarbeit mit anderen Forschungsinstituten an der Universität Mannheim, wie dem ZEW, MZES, INES,

Finanzierung 2004 bis 2019





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, Nantes University, Copenhagen Business School, Tongji University oder der University of Reading gestärkt werden.

Um die Wirkung des fortlaufenden Ausbaus der Gründungsqualifizierung und

-beratung an der Universität Mannheim zu steigern, soll im Kontext der Universität 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 Universität Mannheim realisiert werden. Die gründungsberatungsbezogenen Aktivitäten des Instituts für Mittelstandsforschung werden im Mannheim Center for Entrepreneurship & Innovation (MCEI) durchgeführt •

### 3.

## Der wissenschaftliche Beirat des ifm Mannheim

Der wissenschaftliche Beirat berät das ifm Mannheim in den laufenden Projekten und unterstützt die weitere Entwicklung des Instituts. Er ist mit renommierten Mitgliedern aus unterschiedlichen Hochschulen und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen besetzt.

#### **Prof. Dr. Suleika Bort**

Lehrstuhl für Internationales Management und Soziales Unternehmertum an der Universität Passau

#### **Prof. Dr. Edgar Erdfelder**

Prorektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs  
Lehrstuhl für Kognitive Psychologie und Differentielle Psychologie an der Universität Mannheim

#### **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Frankenberg**

Rektor der Universität Mannheim von 1994 bis 2001  
Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg 2001 bis 2011  
Vorstandsvorsitzender Heinrich-Vetter-Stiftung  
Vorsitzender der Gesellschafterversammlung der Dieter-Schwarz-Stiftung

#### **Prof. Dr. Dietmar Harhoff**

Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb  
Direktor Innovation and Entrepreneurship Research  
Honorarprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München  
Vorsitzender der Expertenkommission Forschung und Innovation der deutschen Bundesregierung

#### **Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. mult. Alfred Kieser**

Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Mannheim 1978 bis 2010  
Mitglied der Heidelberger Akademie der Wissenschaften

#### **Univ. Prof. Dr. Renate E. Meyer**

WU Wien  
Forschungsinstitut für Urban Management and Governance  
Professor for Organization Studies  
Head of the Institute for Organization Studies at WU Vienna  
Co-director of the Research Institute for Urban Management and Governance at WU Vienna

## Forschungsbereich Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand

### i-share: Forschungsprojekt zur Wirkung der Sharing Economy in Deutschland



**Projektleitung:** Prof. Dr. Achim Oberg, Prof. Dr. Dominika Wruk  
**Projektbearbeitung:** Prof. Dr. Dominika Wruk, Prof. Dr. Achim Oberg  
**Finanzierung:** Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
**Verbundpartner:** Universität Göttingen, Professur für Organisation und Unternehmensentwicklung; Hertie School of Governance, Berlin; Universität Mannheim, Lehrstuhl für ABWL, Public & Nonprofit Management; Universität Augsburg, Lehrstuhl für Information Systems & Management; Plattform GmbH

**Laufzeit:** Mai 2015 bis Dezember 2019  
**Kontakt:** Prof. Dr. Dominika Wruk  
 0621/181-2887, wruk@ifm.uni-mannheim.de  
**Projektwebseite:** <https://www.i-share-economy.org/de>

In den vergangenen Jahren ist eine Vielzahl von Organisationen entstanden, deren Organisations- und Geschäftsmodelle auf den Praktiken des Teilens, Tauschens, Schenkens, Vermietens oder gemeinsamen Nutzens beruhen. Verschiedene Geschäftsmodelle von solchen Sharing Economy Organisationen versprechen, in unterschiedlicher Form zu ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen beizutragen. Bisher fehlen jedoch ein systematischer Vergleich verschiedener Geschäftsmodelle, eine vergleichende Analyse ihrer Wirkungen und eine Abschätzung des aktuellen und des zukünftigen gesamtgesellschaftlichen Beitrags dieser Modelle. Ziel des Forschungsverbundes i-share ist es, diesen Beitrag zu bestimmen und ökologische, ökonomische und soziale Wirkungen der Sharing Economy abzuschätzen. Um das zentrale Projektziel zu erreichen, wurde ein Analyseansatz entwickelt, der aus fünf Schritten besteht:

**Theoretisieren:** Ausgehend von einer Literaturanalyse, qualitativen Studien und der Analyse von Webseiten von Sharing Organisationen wurden Geschäftsmodelle in der Sharing Economy beschrieben und

Erwartungen zu Wirkungsmechanismen formuliert.

**Modellieren:** Ausgehend vom Input-Output-Outcome-Impact Modell wurde ein Wirkungsmodell für die Sharing Economy erarbeitet und es wurde ein System an quantitativen Indikatoren zur Ermittlung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Wirkungen entwickelt.

**Kartieren:** Sharing Organisationen wurden recherchiert und kartiert. Dazu gehören Organisationen, bei denen Transaktionen über digitale Plattformen vermittelt werden, aber auch Organisationen, bei denen Interaktionen und Transaktionen offline stattfinden. Aber auch diese organisieren sich häufig stark über digitale Technologien und soziale Medien (Beispiel: Lokale Foodsharing-Gruppen organisieren sich häufig über Facebook). Diese Praktiken werden auf eine Vielzahl von Branchen und Bereichen angewendet.

**Messen:** Die Datensammlung erfolgte anhand einer Online-Befragung unter den kartierten Sharing Organisationen.

**Interpretieren:** Um Wirkungen einzelner Sharing Modelle oder der gesamten

Sharing Economy für Deutschland zu ermitteln, müssen Befragungsergebnisse hochgerechnet werden. Dafür wird ein Simulationstool entwickelt. Mit dem Tool können auch mögliche Entwicklungen der Sharing Economy simuliert werden.

Das i-share Wirkungsmodell umfasst Indikatoren auf den vier Ebenen Inputs, Outputs, Outcomes und Impact und beschreibt Zusammenhänge zwischen ihnen:

**Inputs:** Auf Inputebene werden Personengruppen erfasst, die an der Erstellung der Leistungen beteiligt sind. Dazu gehören Mitarbeiter und ehrenamtliche Helfer, die für die Bereitstellung der physischen und digitalen

Infrastruktur verantwortlich sind. Dazu zählen auch Nutzerinnen und Nutzer, die ihre privaten Fahrzeuge, Wohnungen, Werkzeuge, ihre Zeit und Fähigkeiten anbieten. Die Größe und Zusammensetzung dieser Personengruppen sind zentrale Input-Indikatoren.

**Outputs:** Zentrale Leistungen von Sharing Organisationen sind soziale Interaktionen und Transaktionen zwischen Nutzerinnen und Nutzern. Beispiele für Interaktionen sind Chats, persönliche Unterhaltungen oder das gemeinsame Gärtnern im Gemeinschaftsgarten. Zu den Transaktionen gehören im Beispiel von Carsharing die getätigten Fahrten, für die zurückgelegte Personenkilometer erfasst werden. Bei

Übernachtungsplattformen wird die Anzahl der Übernachtungen ermittelt.

**Outcome:** Soziale, ökologische und ökonomische Outcomes werden absolut und im Vergleich zu etablierten Modellen erfasst. In der ökologischen Dimension werden im Beispiel von Carsharing die CO<sub>2</sub>-Emissionen ermittelt, die bei den gefahrenen Kilometern entstehen. Indem diese mit Emissionen im Falle der Privatfahrzeugnutzung verglichen werden, können mögliche Einsparungen oder Mehrverbräuche ermittelt werden.

**Impact:** Die Outcomes einzelner Organisationen werden aggregiert, um Wirkungen von Sharing Modellen (z.B. Gemeinschaftsgärten, Carsharing) oder der Sharing Economy als Ganzes zu ermitteln.

Es konnten über 2.500 Sharing Organisationen in Deutschland identifiziert werden, die Angebote zum Teilen, Tauschen, Leihen, Verschenken oder gemeinsam Nutzen machen. Dazu gehören mehr als 20 Sharing Modelle: Übernachtungsplattformen, Vermietplattformen, Carsharing-Anbieter, lokale Initiativen wie Repair Cafés, Gemeinschaftsgärten, Coworking Spaces, und viele weitere ([www.i-share-economy.org/atlas](http://www.i-share-economy.org/atlas)). Unter den Organisationen sind etwa 20 % Unternehmen und ca. 40% Vereine und andere gemeinnützige Organisationen. Etwa 40% haben keine Rechtsform. Seit 2008 ist eine starke Zunahme an Gründungen von Organisationen aller Formen und Modelle zu beobachten. Ausgehend von dem i-share Wirkungsmodell wurden Fragebögen entwickelt und die Sharing Organisationen wurden dazu eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Mehr als 500 Sharing Organisationen sind 2018 der Einladung gefolgt. Aktuell werden die Ergebnisse ausgewertet und auf dem nächsten i-share Symposium an der Universität Mannheim vorgestellt •

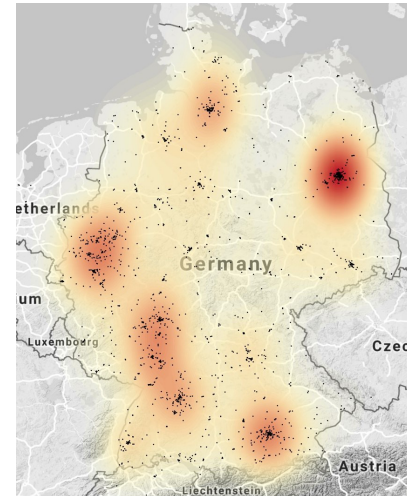


Abbildung: Sharing Organisationen in Deutschland  
 Map data source: Google, Map data © (2017), GeoBasts-De/BKG



## platforms2share: Interdisziplinäre Nachwuchsforschergruppe zur Plattformökonomie



platforms2share

Projektleitung: Prof. Dr. Dominika Wruk  
Projektbearbeitung: Tino Schöllhorn  
Prof. Dr. Dominika Wruk  
Finanzierung: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
Verbundpartner: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin;  
Fraunhofer Institut für Bauphysik, Stuttgart  
Laufzeit: Juni 2017 bis Mai 2022  
Kontakt: Prof. Dr. Dominika Wruk  
0621/181-2887, wruk@ifm.uni-mannheim.de  
Projektwebseite: <https://www.platforms2share.org/>

Mit neuen, digitalen Formen des Teilens, Tauschens und Gemeinsamen Nutzens in der Sharing Economy sind hohe Erwartungen bezüglich ihrer Wirkungen verbunden: Eine bessere Ressourceneffizienz oder gesteigerte Teilhabe sind Beispiele möglicher positiver Wirkungen. Bestehende Plattformorganisationen wie Airbnb oder Uber werden in der öffentlichen Debatte jedoch auch zunehmend kritisch betrachtet: Einsparungen und Renten würden zentral abgeschöpft, ökologische Vorteile durch Rebound-Effekte nivelliert, gesetzliche Regelungen umgangen. Eine Frage ist, ob durch neue Technologien (z.B. Blockchain Technologien) und Organisationsformen (z.B. Plattformkooperativen und -genossenschaften) mögliche positive Wirkungen besser erreicht werden. Welche Chancen bieten genossenschaftliche Modelle und die Blockchain-Technologie für die Sharing Economy?

Um diese übergeordnete Forschungsfrage zu beantworten, verfolgt die interdisziplinäre Nachwuchsforschergruppe folgende Ziele:

- Ziel ist es zu untersuchen, welche unterschiedlichen Ausgestaltungsformen von Plattformorganisationen es gibt, wie diese funktionieren und wirken. Dafür soll eine Systematisierung von Plattformorganisationen entwickelt werden.
- Ökonomische, ökologische und soziale Wirkungen dieser unterschiedlichen Ausgestaltungsformen sollen abgeschätzt werden. Dafür wird ein Wirkungsmodell entwickelt und empirische Studien werden durchgeführt.
- Auf dieser Basis sollen Governance-Mechanismen und Förderansätze zur Verbreitung von positiv wirkenden digitalen Sharing-Plattformen entwickelt werden.

Insgesamt hat die Nachwuchsgruppe zum Ziel, Entwicklungspfade und Gestaltungsoptionen für die digitale Sharing Economy aufzuzeigen, mit denen eine Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft befördert werden

kann. Im Projekt wird dafür Grundlagenwissen zu Ausgestaltungsformen von Plattformorganisationen und ihren Wirkungen geschaffen. Daraus werden Empfehlungen abgeleitet, wie eine Verbreitung von Formen mit positiven Wirkungen befördert werden kann.

Der praktische Nutzen des Projekts ergibt sich unter anderen durch die Erkenntnisse dazu, wann Plattformen eine positive Nachhaltigkeitswirkung entfalten und durch das im Vorhaben aufgebaute Wissen zum Nutzerverhalten und zu Konsummustern der NutzerInnen von Plattformorganisationen. Praxispartner, weitere Plattformen und Multiplikatoren können dieses Wissen nutzen, um Strategien, Konzepte und Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln.

Die Ausgestaltungsformen von Plattformorganisationen werden aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht:

- Individuelle Perspektive: Eine Perspektive ist die Frage nach der Verteilung der Eigentümerschaft und der unternehmerischen Verantwortung auf TeilnehmerInnen und NutzerInnen und damit die Veränderung der Rollen von Individuen.
- Technologische Perspektive: Eine zweite Perspektive ist die Nutzung dezentraler und autonomer technologischer Lösungen für die Realisierung der Transaktionen. Potenziale der Blockchain Technologie werden hierbei insbesondere betrachtet.
- Organisationale Perspektive: Die Nutzung anderer organisatorischer Lösungen, die auf den Prinzipien

Selbstorganisation und Dezentralisierung beruhen, ist eine dritte Perspektive. Hier werden insbesondere genossenschaftliche und kooperative Modelle untersucht. Dabei wird auch erforscht, ob und wie bestehende institutionelle Rahmenbedingungen die Gründung solcher Organisationsformen fördern oder erschweren.

Diese Entwicklungsperspektiven haben unterschiedliche gesamtwirtschaftliche, soziale und ökologische Wirkungen:

- Ökologische Wirkungen: Ökologische Wirkungen auf die natürliche Umwelt werden unter Berücksichtigung von Rebound-Effekten untersucht. Hierfür werden bestehende Methoden der Ökobilanzierung weiterentwickelt.
- Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Wirkungen: Zudem werden mögliche gesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Wirkungen wie z.B. Verteilungs- und Wohlfahrtseffekte sowie Einflüsse auf Wettbewerb und Marktstrukturen bewertet.

Das Vorgehen umfasst qualitative und quantitative empirische Studien sowie konzeptionelle und modelltheoretische Arbeiten und findet in Zusammenarbeit mit Praxispartnern statt. Praxispartner werden über kleine Austauschrunden eingebunden und sie wirken bei empirischen Studien und in Stakeholderdialogen mit, in denen gemeinsam Implikationen für Politik und Praxis abgeleitet werden

## Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Usability

Projektleitung: Prof. Dr. Achim Oberg  
 Projektbearbeitung: Till Dehne-Niemann  
 Olaf Kellermeier



Finanzierung: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)  
 Verbundpartner: Hochschule der Medien in Stuttgart; Fraunhofer IAO;  
 TU Berlin; HTW Berlin; Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Laufzeit: Dezember 2017 bis November 2020

Kontakt: Till Dehne-Niemann  
 0621/181- 3474, dehne-niemann@ifm.uni-mannheim.de

Projektwebseite: <https://www.kompetenzzentrum-usability.digital>

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Usability unterstützt mittelständische Unternehmen dabei, die Usability ihrer Maschinen, Produkte und Softwarelösungen zu verbessern. Je besser die Usability und User Experience (UUX) von Maschinen und Softwareprodukten, desto schneller breiten sich digitale Technologien in und zwischen Unternehmen aus und desto mehr können mittelständische Unternehmen von der Digitalisierung profitieren.

Vielen deutschen Unternehmen ist es gelungen, in deutschen, europäischen oder internationalen Märkten eine hervorragende Position zu erreichen. Dies hängt weniger von der Größe der Organisation als vielmehr von dem zugrunde liegenden Netzwerk an Zulieferern und Kooperationspartnern ab (siehe Grafik). Betrachtet man dieses Netzwerk, lassen sich Zusammenhänge ableiten, wie sich UUX auf die Digitalisierung mittelständischer Unternehmen und auf den Erfolg von Entwicklungs- und Beratungsunternehmen auswirken. Für anwendende mittelständische Unternehmen, die nicht selbst Software entwickeln, gilt:

- Je besser die UUX von Produkten, desto erfolgreicher ist ein mittelständisches Unternehmen in zentralen Märkten.
- Je besser die UUX eingekaufter Pro-

dukte, desto effizienter und effektiver ist ein mittelständisches Unternehmen.

- Je besser die UUX von Kooperationslösungen für mittelständische Unternehmen, desto leichter fällt die interorganisationale Kooperation.

Das Kompetenzzentrum Usability hat das Ziel, mittelständische Unternehmen für diese drei Zusammenhänge zu sensibilisieren und aufzuzeigen, wie die UUX zum Erfolg einzelner oder vernetzter Unternehmen beitragen kann. Insbesondere bei Softwareunternehmen ist die Bedeutung von UUX offensichtlich:

- Je höher das UUX Know-How von Softwareunternehmen, desto besser ist die UUX der ausgelieferten Produkte.
- Je besser die Zusammenarbeit von Softwareunternehmen und mittelständischen Kunden, desto besser ist die UUX der ausgelieferten Produkte.

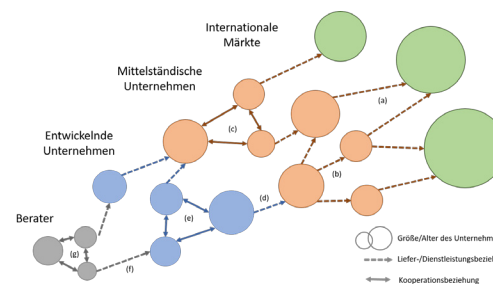
Da diese Zusammenhänge vielen Softwareunternehmen inzwischen bewusst sind, stehen hier Fragen der konkreten Umsetzung im Vordergrund: Wie kann man die UUX in Entwicklungsprozesse integrieren und mit aktuellen Managementkonzepten verknüpfen? Wie kann man die UUX in Kooperation mit Anwendern verbessern? Das Kompetenzzentrum Usability liefert mittels Umsetzungs-

Pilotprojekten konkrete Antworten auf diese Fragen.

UUX-Dienstleister sind zentral für die Aufbereitung und Vermittlung aktuellen UUX Know-Hows:

- Je besser die Beratungsqualität von UUX-Dienstleister, desto höher ist das UUX Know-How von Softwareunternehmen.
- Je besser potenzielle Kunden die Unterschiede zwischen UUX-Dienstleistern verstehen, desto besser ist die Passung zwischen Kunden und UUX-Dienstleistern.

Das UUX Kompetenzzentrum will die Transparenz über die Leistungen und Angebote von Experten weiter erhöhen.



Ein Schwerpunkt am ifm Mannheim ist die Unterstützung mittelständischer Unternehmensnetzwerke. Mittelständische Unternehmen könnten gegenüber größeren Unternehmen und insbesondere im internationalen Wettbewerb noch erfolgreicher sein, wenn sie in Netzwerken (oder Clustern) zusammenarbeiten. Die Einbindung mittelständischer Unternehmen in ein Netzwerk aus anderen Mittelständlern, Großkonzernen und jungen Unternehmen ist von essenzieller Bedeutung für die Realisierung von Partnerschaften. Durch die Verwendung moderner Kollaborationstechnologien kann die Zusam-

menarbeit in Netzwerken noch besser realisiert werden. Oft werden jedoch nicht die richtigen Werkzeuge eingesetzt, die eine reibungslose und dementsprechend positiv erlebte virtuelle Zusammenarbeit ermöglichen. Ein zentrales Problem dabei ist oftmals die geringe UUX von Kollaborationswerkzeugen.

Die Region Mitte im Kompetenzzentrum Usability – zu der das ifm Mannheim gehört – nimmt sich dieser Problematik an und beschäftigt sich mit der UUX von Kollaborationswerkzeugen. Dabei erarbeitet das Kompetenzzentrum u.a. auch einen Kriterienkatalog zu deren Klassifikation, der sich an UUX orientiert. Auf dieser Basis soll eine individuelle Auswahl des für die spezifische Situation passenden Werkzeugs und Verbesserungen ermöglicht werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Arbeit stellt die Berücksichtigung von organisationsseitigen Faktoren dar, welche bei Kollaboration häufig außer Acht gelassen werden. So wird beispielsweise u.a. die Phase der Kollaboration, in der sich kooperierende Unternehmen befinden, detailliert betrachtet. In unterschiedlichen Phasen existieren auch unterschiedliche Anforderungen an die jeweiligen Kollaborationswerkzeuge. Die Region Mitte untersucht hier insbesondere auch die Phasen von mittelständischer Kollaboration.

Die Auswahl eines passenden Kollaborationswerkzeuges stellt mittelständische Unternehmen vor Herausforderungen. Im Gegensatz zu Großkonzernen, in denen verschiedenste Werkzeuge zur Verfügung stehen, müssen sich mittelständische Unternehmen auf spezifische Lösungen fokussieren. Das Kompetenzzentrum arbeitet an einer Zusammenstellung relevanter Kriterien, an denen sich mittelständische Unternehmen bei der Auswahl orientieren können. Aufbauend auf diesen Kriterien werden auch konkrete Empfehlungen gegeben

## Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Planen und Bauen

Projektleitung:	Prof. Dr. Achim Oberg		<b>Mittelstand 4.0</b> Kompetenzzentrum Planen und Bauen
Projektbearbeitung:	Moritz Bischof Till Dehne-Niemann		
Finanzierung:	Bundesministerium für Bildung und Energie (BMBF)		
Verbundpartner:	Fraunhofer IBP; Fraunhofer IFF; eBusiness-Kompetenzzentrum; Jade Hochschule		
Laufzeit:	November 2017 bis Oktober 2020		
Kontakt:	Moritz Bischof 0621/181- 3532, bischof@ifm.uni-mannheim.de		
Projektwebseite:	<a href="https://www.kompetenzzentrum-planen-und-bauen.digital/">https://www.kompetenzzentrum-planen-und-bauen.digital/</a>		

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Planen und Bauen bietet bundesweit Unterstützung für das Thema Digitalisierung in der Bau- und Immobilienwirtschaft entlang aller Phasen des Bauens von der Projektierung bis zum Betrieb. Das Zentrum wird mit ca. 5,2 Millionen Euro in den Jahren 2017- 2020 durch das Bundeswirtschaftsministerium gefördert. Es steht unter der Leitung des Fraunhofer-Instituts für Bauphysik und wird mit den genannten Partnern konkrete Anlaufpunkte für Themen als auch regionale Stützpunkte anbieten.

Das Kompetenzzentrum Planen und Bauen ist eines von mittlerweile insgesamt zwanzig Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren, die das Bundeswirtschaftsministerium seit Ende 2015 ins Leben gerufen hat. Die Kompetenzzentren unterstützen mittelständische Unternehmen und Handwerksbetriebe bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsmodelle, Arbeit 4.0 sowie Vernetzung und Anwendung von Industrie 4.0.

Die Kleinteiligkeit der Bau- und Immobilienwirtschaft macht die Entwicklung und Verbreitung innovativer Lösungen zur Digitalisierung deutlich schwerer als in anderen Branchen. Letztlich können

nur solche Ansätze zum Erfolg führen, welche die Vernetzung dieser vergleichsweise kleinen Unternehmen über die gesamte Prozesskette ermöglichen. Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Planen und Bauen verfolgt deshalb das Ziel, die Digitalisierung und Vernetzung mittelständischer Unternehmen in den drei Phasen der Projektentwicklung, des Planens und Bauens und des Betriebs zu unterstützen. Dabei soll die Diffusion und Verwertung erfolgreicher bestehender Ansätze beschleunigt werden, um die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen über alle Phasen hinweg zu stärken.

Der Themenschwerpunkt des Teilzentrums West liegt auf der Phase der Projektentwicklung. Damit rückt die Fragestellung in den Fokus, wie digitale Methoden in der vorplanerischen Phase bei der Abstimmung des Themenkomplexes Bauplatz, Kapital und Bauprojekt unterstützen können. Das Teilzentrum nimmt hier verschiedene bauliche Dimensionen von Einzelprojekt bis hin zum Städtebau und der Stadtentwicklung in den Blick. Eine verstärkt prozessuale Perspektive wirft zudem die Frage auf, wie Entscheidungen in der Phase der Projektentwick-

lung die nachfolgenden Phasen beeinflussen und welche Potenziale hierbei die Verwendung digitaler Methoden bietet.

Das Teilzentrum West fokussiert auf die Phase der Projektentwicklung und damit primär auf alle Akteure, die in dieser Phase involviert sind. Dazu zählen insbesondere Bauherren, Projektentwickler, Banken, Versicherungsunternehmen, Stadtplaner und öffentliche Verwaltung.

Das Ziel liegt auf der Sensibilisierung für digitale Anwendungen und der Demonstration von Best Practice-Beispielen im Bereich der Projektentwicklung und deren Implikationen für nachfolgende Projektphasen. Das Teilzentrum bearbeitet dabei inhaltlich verschiedene Fragestellungen:

- Welche Möglichkeiten der Standardisierung bestehen schon in der Phase der Projektierung, um in nachfolgenden Phasen einen effizienten Planungs- und Bauprozess zu realisieren?
- Welche Entscheidungen sollten möglichst schon während der Projektentwicklung getroffen werden, um ein Bauvorhaben im Hinblick auf den Betrieb zu optimieren? Wie lassen sich die Daten über alle Phasen hinweg möglichst medienbruchfrei nachhalten?
- Welche Möglichkeiten existieren im Städtebau/Stadtplanung zur Abschätzung infrastruktureller Bedarfe und zur Bürgerbeteiligung?
- Wie können durch detaillierte digitale Planungen die Prämien der Baukostenversicherung reduziert werden?

- Welche verwaltungsseitigen digitalen Angebote wirken komplementär zur Verwendung digitaler Methoden in der Bauwirtschaft und versprechen dadurch Synergie-Effekte?

Das Teilzentrum identifiziert gegenwärtige Bedarfe sowie Good Practice-Beispiele gegenwärtiger Anwendungen. In der Phase der Projektentwicklung können verschiedene Softwareanwendungen relevant werden, die komplementär zueinander wirken können vor dem Hintergrund des Ziels medienbruchfreien Datenaustauschs. Deshalb besteht ein Ansatz des Teilzentrums in der Vernetzung der verschiedenen Anwender- und Entwickler-Communities. Dies zielt auf die Entfaltung von Synergieeffekten in den Themenfeldern Datendurchgängigkeit und professions- und branchenübergreifender Anwendung digitaler Methoden in der Projektierungsphase.

Die Phase der Projektentwicklung bietet viele verschiedene Möglichkeiten der Anwendung digitaler Methoden an. Allerdings steht eine integrierte Anwendung, also die Verwendung eines Lösungsansatzes zur Bearbeitung vieler der relevanten Aufgabenfelder und Fragen während der Projektentwicklung, noch am Anfang. Um dies zu ändern, etabliert das Teilzentrum West Arbeitsgruppen und Workshops, die sich einzelnen Themenblöcken stellen und damit einer Integration der verschiedenen Ansätze digitaler Verwendungen einen Schritt näherkommen. Gleichzeitig werden zukunftsweisende Pilotprojekte durchgeführt, um die Anwendbarkeit digitaler Methoden in der Phase der Projektentwicklung zu demonstrieren

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

**Projektleitung:** Prof. Dr. Achim Oberg  
**Projektbearbeitung:** Moritz Bischof, Stefan Berwing  
**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

**Laufzeit:** Dezember 2013 bis November 2016  
**Kontakt:** Moritz Bischof  
0621/181-3532, bischof@ifm.uni-mannheim.de

**BIMiD**

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. Weiterhin lässt sich ein anhaltend steigender Termin- und Kostendruck feststellen. Aus diesen Gründen stellt sich die Frage, wie die Zusammenarbeit in der Bauindustrie verbessert werden kann, um Steigerungen in Effizienz und Qualität zu realisieren.

Das übergeordnete Ziel des Forschungsprojekts BIMiD bestand darin, der dreidimensionalen, objektorientierten, computergestützten Planungsmethode Building Information Modeling (BIM) in der von kleinen und mittleren Unter-

nehmen (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, herstellernerutraler E-Business-Standards essenziell. Die Arbeit an einem integrierten virtuellen Datenmodell benötigt zudem eine intensivere und kontinuierlichere Form der Kooperation und Abstimmung als bei bisherigen Planungsprozessen.

BIMiD sollte die Frage klären, ob mit den bereits verfügbaren Werkzeugen, Methoden und Kenntnissen zu BIM in Deutschland eine wertschöpfende und erfolgreiche Anwendung der Methode in der Praxis der deutschen Bauwirtschaft bereits möglich ist und worin die betreffenden Diffusionshemmnisse bestehen, welche eine stärkere Verbreitung und Anwendung behindern.

Um eine möglichst breite Anwendung und Verwertung der Ergebnisse und Erkenntnisse zu gewährleisten, sollte es eher ein „normales“ Bauvorhaben sein und kein

z. B. architektonisch außergewöhnliches oder in seiner Nutzungsart sehr spezifisches wie z.B. ein Krankenhaus. Im Projekt sollten sich möglichst viele Anwender wiederfinden, aber auch ein klares Bekenntnis des Bauherren vorhanden sein, BIM an möglichst vielen Stellen zum Einsatz zu bringen. Das Projekt von VW Financial Services konnte mit dem klaren Ziel des Bauherren BIM bis hin zur Übergabe des Modells an das Facility Management zu erproben, einer von kleinen Planungsbüros und durch Einzelvergabe gekennzeichneten Umsetzungsstruktur sowie einer in den Baukosten und der Planungsaufgabe mittleren Komplexität, viele dieser Kriterien erfüllen. Die Besonderheit, dass das Bauvorhaben eine Erweiterung eines Baukörpers darstellt, welcher in gleicher Form bereits zuvor nach konventionellen Planungsmethoden realisiert wurde, erlaubte eine zusätzliche sehr interessante Vergleichbarkeit der Möglichkeiten von BIM aus Sicht des Bauherren.

Das Ziel der vom ifm Mannheim durchgeführten sozialwissenschaftlichen Begleitforschung bestand in der Identifikation von Hemmnissen bei der Implementierung und Diffusion auf (inter-)organisationaler und interdisziplinärer Ebene sowie von Ansätzen zu deren Lösung. Ausgangspunkt war zunächst die auf einer Diskursanalyse basierende Identifikation idealtypischer Konzepte und Verständnisse von Building Information Modeling. Hierzu wurden anhand verschiedener Kategorien wie Technikverwendung, Kommunikationskultur und Prozessablauf verschiedene Schwerpunkte in der existierenden BIM-Literatur identifiziert. Ausgehend von den Verständnissen als IT-Anwendung, als intelligentes Zeichentool und als Managementpraxis wurde die reale BIM-Anwendung im Pra-

xisprojekt eingeordnet.

BIMiD hat rückblickend zu folgenden zentralen Erkenntnissen geführt:

- Erstens konnte das Projekt zeigen, dass man mit BIM in Deutschland bauen kann. Professionsgrenzen, Planungskultur und Vergütungspraxis behindern BIM-Projekte im Arbeitsalltag, aber sie verhindern sie nicht.
- Zweitens konnte das reale Projekt aufzeigen, dass Standards und Software zwar wichtige Aspekte für ein erfolgreiches BIM-Projekt sind, BIM aber nicht nur eine Menge von Datenaustauschstandards ist, sondern vielmehr eine Managementpraxis, um die Zusammenarbeit im Planungs- und Bauprozess zu intensivieren. Mit BIM kann der Informationsfluss intensiviert, Prozesse neu durchdacht und Qualitäts-, Zeit- und Kostenziele noch genauer als sonst üblich überwacht werden. Diese Vorteile können mit offenen und mit geschlossenen Softwarelösungen realisiert werden.
- Drittens ist es gelungen, Debatten rund um die Weiterentwicklung und Etablierung von BIM (z. B. in Verbänden, in der Lehre und in Unternehmen) anzustoßen. Das Projekt wurde von den ersten Monaten an intensiv von einer interessierten Fachöffentlichkeit verfolgt und hat zahlreiche weitere Projekte zur Folge gehabt. Insgesamt zeigte sich also ein differenziertes Bild: BIM ist möglich, aber viele Hindernisse müssen noch aus dem Weg geräumt werden. BIM wird an einzelnen Beispielen sichtbar, aber eine breite Diffusion hat noch nicht stattgefunden.



## Ursachen des nachhaltigen Erfolgs von Mehrgenerationen-Familienunternehmen

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Detlef Keese  
 Projektbearbeitung: Dr. Jan Klaus Tänzler, Annegret Hauer, Dr. Marie Oehme  
 Projektförderung: Mehrere Familienunternehmen  
 Laufzeit: November 2012 bis November 2015  
 Kontakt: Dr. Detlef Keese  
 0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Obwohl es in Deutschland viele Familienunternehmen gibt, sind nur relativ wenige von ihnen langfristig, d.h. generationsübergreifend erfolgreich. Meistern gerade einmal ein Drittel einer Kohorte neu gegründeter Unternehmen den Sprung in die zweite Generation, so existiert in der dritten Generation nur noch ein Bruchteil von ihnen. Manch ein Familienunternehmen ist aber auch noch in der vierten, fünften oder gar sechsten Generation erfolgreich am Markt vertreten. Was macht nun den Erfolg dieser Unternehmen aus? 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?

Ausgangspunkt des Projekts bildete die Frage nach dem Weg eines jungen (Familien-) Unternehmens zu einem Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Wo liegen dabei die Besonderheiten von Mehrgenerationen-Familienunternehmen und wie schaffen Familienunternehmen das generationsübergreifende Überleben?

Aufbauend auf den Theorien des Resourced Based View sowie auf den Konzepten der Familiness und der Dynamic Capabilities wurden anhand eines neu organisierten Modells zu den Entwicklungsdimensionen eines Familienunternehmens die Entwicklungen der kooperierenden Mehrgenerationen-Familienunternehmen näher analysiert. Mithilfe der Methode der Grounded Theory wurden dann die mit Vertretern der Unternehmen und Unternehmerfamilien geführten Interviews und Workshop-Treffen ausgewertet. Die kooperierenden Unternehmen stellten in Bezug auf die Dimensionen und anderen Merkmalen eine gute Varietät dar.

In diesem Projekt machten das Bestehen des Unternehmens am Markt bis heute und der Verbleib des Unternehmens in Familienhand den Erfolg eines Mehrgenerationen-Familienunternehmens aus. Die folgenden 10 Faktoren haben dazu maßgeblich beigetragen:

1. Die Erziehung zum Nachfolger in der Führung wie auch als Gesellschafter ist sehr bedeutsam für die emotionale Bindung der folgenden Generation und sollte aktiv gestaltet werden.

2. Durch die Entwicklung der Unternehmernessahrung als Teil der Tradition in der Familie wird Risiko-, Innovations- und Krisenverhalten gelernt und die Erfahrung hilft Orientierung und Stabilität zu verleihen.
3. Unternehmerpersönlichkeiten stiften als Teil einer lebendigen Tradition sowohl für die Familie als auch für die Mitarbeiter Identifikation mit dem Unternehmen und dienen als Vorbilder über Generationen hinweg.
4. Seit den siebziger und achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts ist ein Trend zum Fremdgeschäftsführer zu beobachten. Die Ursachen dafür können vielfältig sein, gleichwohl ist bei Besetzung der Geschäftsführung nur durch Familienexterne eine Kompensation für den drohenden Verlust von Bindung der Familie vorzusehen.
5. Es ist wichtig, dass die Familie in den Gremien wie Aufsichtsrat, Beirat oder Gesellschafterausschuss prominent vertreten ist, um so mit der Familienerfahrung und Tradition dem Unternehmen zur Seite zu stehen.
6. Das Stammesdenken in der Familie birgt Konfliktpotenzial. Bereits in frühen Generationen sollte deshalb die Einheit der Familie beachtet und gefördert werden.
7. Bei größer werdender Familie wird es immer wichtiger, die Gesellschafter durch proaktive Maßnahmen an das Unternehmen zu binden, damit letztlich das Primat des Unternehmens gegenüber der Familie fortgesetzt werden kann, was zur Wahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens führt.
8. Als ein wichtiger Aspekt in Mehrgenerationen-Familienunternehmen ist bei allen Entscheidungen und Handlungen die langfristige Perspektive zu beobachten. Dieses Denken aus der Tradition heraus ermöglicht dem Mehrgenerationen-Familienunternehmen eine besondere Resilience.
9. Die beherrschende Rolle der Familie bei der Festlegung der Strategie des Unternehmens ermöglicht, durch die Tradition bedingt, eine innovative und dynamische Erweiterung des Unternehmens auf Basis der erreichten Kernkompetenzen.
10. Obwohl die Thematik der Familienmitglieder im Unternehmen einen Diskussionspunkt darstellt und der Trend bis hin zum Ausschluss der Mitarbeit geht, sollten die Chancen einer Mitarbeit von Familienmitgliedern nicht außer Acht gelassen werden, z.B. als Instrument der Gesellschafterbindung oder als Entwicklungsmöglichkeit für familieninterne Führungskräfte

## Gesellschafterbindung in Familienunternehmen

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Detlef Keese  
 Projektbearbeitung: Dr. Jan Klaus Tänzler, Annegret Hauer  
 Projektförderung: Mehrere Familienunternehmen  
 Laufzeit: November 2016 bis März 2018  
 Kontakt: Dr. Detlef Keese  
 0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Gesellschafter in Familienunternehmen sind eine wichtige Ressource für die Zukunft des Unternehmens, und von ihnen hängt es ab, ob ein Unternehmen diese Zukunft weiterhin als Familienunternehmen gestalten kann. Der besondere Bezug zum eigenen Unternehmen kann entscheidende Impulse geben und in schwierigeren Wirtschaftslagen ein stabiler Anker sein. Deshalb ist es insbesondere für größere Familienunternehmen fundamental, die Bindung zu ihren Familiengesellschaftern zu fördern und aktiv zu gestalten.

Die Studie des ifm Mannheim hat genau diese Thematik ins Visier genommen und 292 Anteilseigner aus über 200 Familienunternehmen befragt, wie stark ihre persönliche Verbundenheit zum Unternehmen ist, wie zufrieden sie in ihrer Gesellschafterrolle sind, wie diese Verbundenheit entstanden ist, welche Maßnahmen seitens des Unternehmens oder der Familie sie besonders schätzen und welche die Bindung zum Unternehmen fördern.

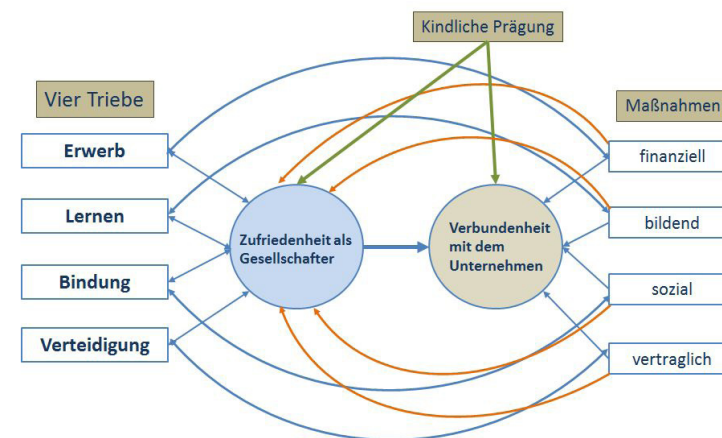
Insbesondere wurden Zusammenhänge zwischen den persönlichen Lebenseinstellungen von Gesellschaftern, der Gesellschafterzufriedenheit, der Verbundenheit mit dem Unternehmen in der Kindheit und in der Ge-

genwart sowie den Maßnahmen zur Gesellschafterbindung seitens der Unternehmen untersucht. Dabei stand die Frage im Fokus, ob Maßnahmen, die Unternehmen zur Gesellschafterbindung anbieten, die Verbundenheit zum Unternehmen steigern können.

Theoretischer Ausgangspunkt war die Four Drives Theorie von Lawrence und Nohria (2002), die besagt, dass menschliches Verhalten grundsätzlich von vier angeborenen Antriebskräften beeinflusst wird: Der Erwerbstrieb befriedigt den Drang nach Besitz und Status, der Bindungstrieb beschreibt das Bedürfnis soziale Bindungen einzugehen, der Lerntrieb zielt auf die angeborene Neugier und der Verteidigungstrieb will das Erworbene sichern.

Die Ergebnisse der Studie zeigten insbesondere, wie komplex die Wirkungsmechanismen der Gesellschafterbindung sind und dass vor allem das Zusammenspiel der einzelnen Modellelemente nachhaltig auf die Verbundenheit der Gesellschafter ans Familienunternehmen wirkt. U.a. zeigten sich folgende Zusammenhänge:

- Die Gesellschafterzufriedenheit wird in starkem Maße von der persönlichen Lebenseinstellung



und damit von den vier Antriebskräften menschlichen Handelns bestimmt.

- Unternehmerische Maßnahmen wirken nur in Einzelfällen direkt auf die Gesellschafterzufriedenheit.
- Unternehmerische Maßnahmen wirken sehr oft im Zusammenhang mit den vier Antriebskräften menschlichen Handelns auf die Bewertung der Gesellschafterrolle.
- Einzelmaßnahmen zeigen nur in wenigen Fällen eine direkte Wirkung auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen.
- Die Verbundenheit mit dem Unternehmen hängt in erster Linie davon ab, wie zufrieden die Gesellschafter in ihrer Gesellschafterrolle sind. Positive Bewer-

tungen der Gesellschafterrolle bewirken eine höhere Verbundenheit mit dem Unternehmen.

- Die Verbundenheit mit dem Unternehmen in der Kindheit hat nur eine eingeschränkte direkte Wirkung auf die spätere Verbundenheit als Gesellschafter.
- Die Bewertung der Gesellschafterrolle hängt insgesamt stark von der jeweiligen Position des Gesellschafters innerhalb des Unternehmens ab.
- Bezogen auf die Unternehmensmerkmale ist vor allem die Zahl der Gesellschafter bedeutsam für die Zufriedenheit in der Gesellschafterrolle. Gesellschafter aus älteren Familienunternehmen haben tendenziell auch eine höhere Verbundenheit mit dem Unternehmen.



## Entrepreneurial Orientation in Familienunternehmen

Projektleitung: Dr. Detlef Keese  
Projektbearbeitung: Annegret Hauer  
Projektförderung: Mehrere Familienunternehmen  
Laufzeit: seit Oktober 2018  
Kontakt: Dr. Detlef Keese  
0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Familienunternehmen stehen in dem Ruf, ein stabilisierender Faktor der Wirtschaft zu sein. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen sie den unternehmerischen Geist über die Zeit aktiv leben. In den vorangegangenen Projekten konnte vor allem bei Mehrgenerationen-Familienunternehmen gesehen werden, dass es nachhaltig erfolgreiche Unternehmen schaffen, sich an die jeweiligen Bedürfnisse des Marktes nicht nur anzupassen, sondern proaktiv Chancen zu erkennen und diese zu nutzen. Oftmals bewahren sie sich dabei den Elan des Gründungsunternehmens, das all diese Eigenschaften in sich vereint, oder sie etablieren Organisationsstrukturen, die eine unternehmerische Haltung voraussetzen, wie z.B. Start-Ups im Unternehmen. Diese unternehmerische Einstellung zeigt sich insbesondere bei Themen, die neu und chancenreich, aber auch herausfordernd sind.

Das Ziel der Untersuchung ist es, die unternehmerische Orientierung in Familienunternehmen greifbar zu machen und die Faktoren zu erkennen, die auf diesen Unternehmensegeist einwirken. Ein Vergleich mit Unternehmen, die nicht in Familienbesitz sind, soll die familienspezifischen Einflüsse sichtbar machen. Dabei sollen auch entsprechende Erfolgsmaße berücksichtigt werden.

Da die Entrepreneurial Orientation in der

Theorie als ein wichtiger Faktor für das langfristige Überleben und den Erfolg eines Unternehmens angesehen wird, soll geklärt werden, ob sich Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen darin unterscheiden und ob sich diese Unterschiede auch in der Performance der Unternehmen niederschlagen. Daran anschließend soll die Analyse zeigen, wo bei den Familienunternehmen gegebenenfalls Schwächen auszumachen sind, auf die reagiert werden sollte, oder Stärken, die es auszubauen gilt.

Die in diesem Zusammenhang gewonnenen Erkenntnisse sollen den Unternehmen zudem Hinweise darauf geben, ob und welche Auswirkungen es für die Risikobereitschaft, die Innovationsfähigkeit oder die Chancen-Erkennung und Verwertung hat, wenn ein oder mehrere Familienmitglieder in der Unternehmensführung involviert sind und was dies für den nächsten Generationswechsel bedeuten könnte.

Folgende Fragen sollen beantwortet werden:

- Wie wirkt sich eine hohe oder niedrige entrepreneurial Orientation (EO) auf den Unternehmenserfolg in Familienunternehmen aus?
- Welchen Einfluss haben die unterschiedlichen Dimensionen der EO auf die Unternehmensperformance in Familienunternehmen?

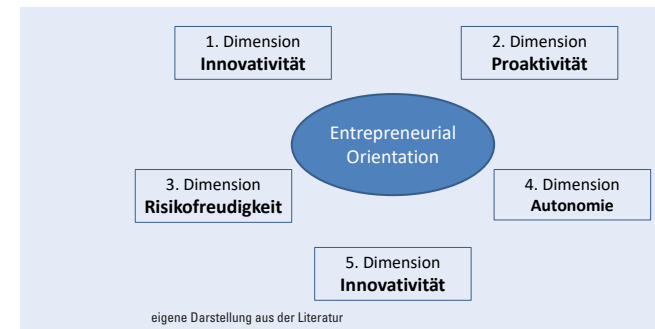
- Welche Unterschiede bestehen in diesen Fragen zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen?
- Wie wirkt sich die Beteiligung der Familie in der Unternehmensführung und –kontrolle auf die EO und die Unternehmensperformance aus?
- Wie wirken sich das Alter und damit die Anzahl der Generationen, die das Familienunternehmen besessen haben, auf die EO und die Unternehmensperformance aus?

Um die genannten Forschungsziele zu erreichen, braucht es zunächst die Unterscheidung von Familienunternehmen

Weiterhin können ist bei den Top-500-Familienunternehmen eine Unterscheidung möglich, ob sie familiengeführt, d.h. ein Familiengeschafter im Vorstand vertreten ist, ob sie familienkontrolliert sind, d.h. ob ein Familienmitglied in einem Kontrollgremium wie beispielsweise ein Aufsichtsrat vorhanden ist, oder ob es sich um ein Familienunternehmen handelt, bei dem die Familie sich weitgehend aus der direkten Unternehmensführung zurückgezogen hat. Für unseren Untersuchungsgegenstand ist diese Unterscheidung bei den Familienunternehmen von Bedeutung.

Für die Bestimmung der EO und ihrer einzelnen Dimensionen werden zwei Wege gegangen. Einmal werden für alle Unternehmen die Jahresberichte und weitere allgemein zugängliche Veröffentlichungen, wie z.B. die Homepage, dahingehend analysiert, dass für jede der EO-Dimensionen eine Stichwortsammlung, die die EO-Dimension charakterisiert, erstellt wird. Dafür werden die Stichworte, wie sie im englischen Sprachraum bereits angewandt wurden, für

die deutschen Verhältnisse angepasst und auch die neueren sprachlichen Bemühungen der Unternehmen, den Unternehmensegeist darzustellen, aufgenommen. So werden mittels dieser Textauswertung Hinweise auf die Bedeutung der EO in den Unternehmen erhoben. Zum anderen werden die für jedes Unternehmen in Unternehmensdatenbanken vorliegenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gesammelt und daraus Rückschlüsse auf die Bedeutung der EO und ihrer Dimensionen gezogen



und Nicht-Familienunternehmen, d.h. es sollen Unternehmen untersucht werden, die sich eindeutig diesen beiden Gruppen zuordnen lassen. Da weiterhin allgemein zugängliche Daten und Jahresberichte von Unternehmen benötigt werden, wird auch eine bestimmte Größe der zu untersuchenden Unternehmen vorausgesetzt. Für die Familienunternehmen wird die vom ifm Mannheim erstellte Liste der 500 größten Familienunternehmen herangezogen und so eindeutig dieser Unternehmenstyp bestimmt. Auch liegen für diese Unternehmen bereits vielfältige Daten vor.

## Benchmark Familienunternehmen 2016 Eine vergleichende Analyse für die Metropolregion Rhein-Neckar

Projektleitung: Dr. Detlef Keese  
 Projektbearbeitung: Dr. Jan-Philipp Ahrens, Dr. Jan-Klaus Tänzler  
 Kooperation: KPMG AG; Volksbank Weinheim eG  
 Laufzeit: Oktober 2015 bis September 2016  
 Kontakt: Dr. Detlef Keese  
 0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Die Studie Benchmark Familienunternehmen 2016 widmet sich insbesondere den Familienunternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar. Sie stellt einen Vergleich – einen Benchmark – zu den Nicht-Familienunternehmen der Region her und beantwortet damit die Frage zur wirtschaftlichen Bedeutung, Rolle und Entwicklung von Familienunternehmen auf konkreter regionaler Ebene. Sie gibt einen wichtigen Einblick in die regionalen Wirtschaftsstrukturen und insbesondere, wie Familienunternehmen mit ihren besonderen Eigenschaften und Stärken zum Wachstum und zur Stabilität der Metropolregion Rhein-Neckar beitragen.

Die konkreten Forschungsergebnisse erstrecken sich dabei auch auf den Zeitraum der Finanzkrise 2008/2009 und zeigen, wie Familienunternehmen der Region gerade in weltwirtschaftlich und konjunkturell unsicheren Zeiten ein Stabilitätsfaktor sein können. Weiterhin dokumentiert die Studie, dass die Familienunternehmen der Region – trotz im Schnitt (Median) kleinerer Größe – im Mittel höhere Jahresüberschüsse je eingesetztem Kapital als Nicht-Familienunternehmen erzeugen. Durch diese Gewinne sind Familienunternehmen ein wesentlicher Erfolgsmotor für den lokalen Wirtschafts-

raum Rhein-Neckar. Aus diesem Grund richten sich die Ergebnisse dieser Studie auch an politische Entscheider: Die Förderung von Familienunternehmen, unternehmerischem Handeln und direkter Verantwortungsübernahme im Unternehmen schafft Arbeit, Innovation und Steuereinnahmen. Die Politik sollte dies durch geeignete Rahmenbedingungen vor Ort wie auch überregional sicherstellen: Wer ein Familienunternehmen in die nächste Generation führt, mit Risiko, Engagement und oft persönlicher Haftung Arbeitsplätze schafft und erhält, der verknüpft mit seinem Erbe bereits eine wichtige gesellschaftliche Pflicht.

Auch für Unternehmer in der Region bietet diese Forschung praktischen Mehrwert. Anhand dieser Studie kann sich jeder Unternehmer selbst mit vergleichbaren Unternehmen messen und „benchmarken“. Dazu stehen über zwanzig verschiedene Kennzahlen aus der Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage (VFE) zur Verfügung, welche mit entsprechenden Daten aus der eigenen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) verglichen werden können. Damit wird auf einfache Weise deutlich: „Wo stehe ich?“ und: „Wie sind die Kennzahlen meines Unternehmens im Vergleich einzuordnen?“.

Wo stehen nun die Familienunternehmen der Metropolregion Rhein-Neckar im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen? In der Analyse zeigen sich folgende Eckpunkte für die untersuchten Unternehmen:

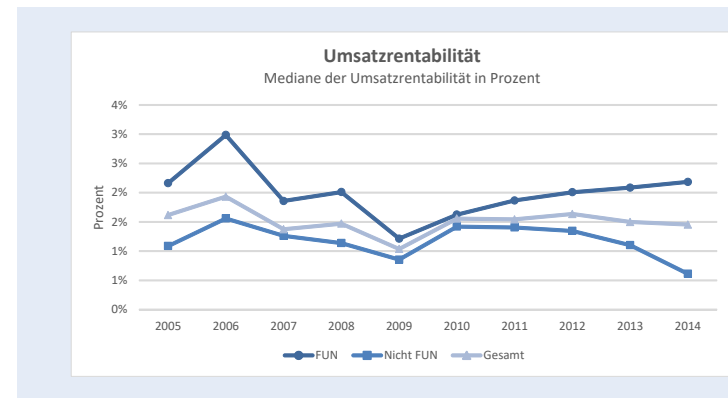
- Investitionsmotor: In der Region Rhein-Neckar weisen die beobachteten Familienunternehmen im Median eine deutlich höhere Investitionsquote auf als die untersuchten Nicht-Familienunternehmen. Wird die Anlagenintensität des Unterneh-

als die beobachteten Nicht-Familienunternehmen aus.

- Klein und effizient: Die untersuchten Familienunternehmen der Region haben im Median eine deutlich kleinere Bilanzsumme als die beobachteten regionalen Nicht-Familienunternehmen, weisen dafür im Median aber eine höhere Gesamtkapitalrentabilität auf als Nicht-Familienunternehmen.
- Es bleibt mehr vom Umsatz: Im Median weisen die beobachteten Familienunternehmen eine höhere Umsatzrentabilität auf als die untersuchten Nicht-Familienunternehmen. Diesen Medianunterschied kann man in der Tendenz auch im Krisenjahr 2009 beobachten.

Für den Raum Rhein-Neckar stellen Familienunternehmen somit eine tragende Säule der lokalen Wirtschaft dar. Insbesondere die hohe Investitionsquote und die starke Gesamtkapital- und Umsatzrentabilität sichern kontinuierliches Wachstum, Stabilität und fließende Steuereinnahmen. Gerade Investitionen sorgen für internationale Wettbewerbsfähigkeit und oft auch für neue Arbeitsplätze. Insbesondere bei Familienunternehmen kommt diese zusätzliche Beschäftigung der Region und dem Unternehmenssitz zugute.

Die Metropolregion Rhein-Neckar ist somit ein gutes Beispiel, wie Familienunternehmen, oft agierend als kleine effiziente Unternehmen oder als „Hidden Champions“, die Wirtschaftskraft hierzulande mitprägen können



mens miteinbezogen, werden die Unterschiede im Median etwas kleiner, bleiben jedoch – mit Ausnahme des Krisenjahres 2009 – deutlich.

- Wachstumsmotor: Die untersuchten Familienunternehmen der Region Rhein-Neckar sind hinsichtlich der Medianwerte von Bilanzsumme und Umsatzwachstum – mit Ausnahme des Krisenjahres 2009 – deutlich gewachsen. Oft weisen sie dabei im Median höhere Wachstumsraten

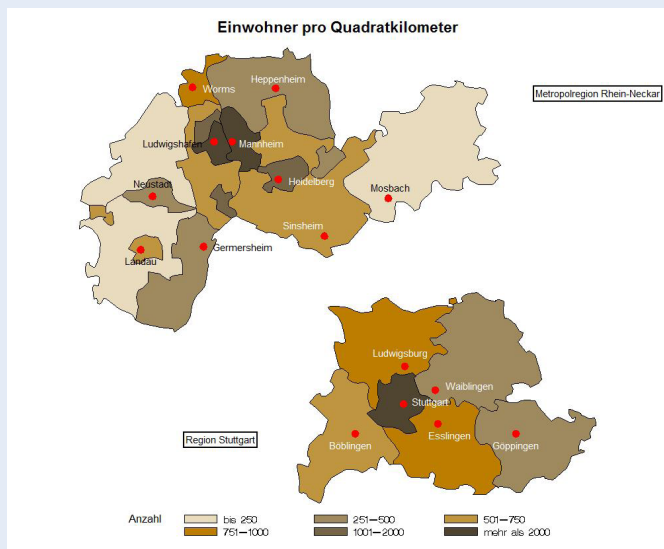
## Benchmark Familienunternehmen 2019 - Ein Vergleich der Metropolregionen Rhein-Neckar und Stuttgart

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Detlef Keese  
 Projektbearbeitung: Dr. Jan-Philipp Ahrens, Baris Istiqliler, Marc Kowalczick  
 Charlotte Patzer  
 Finanzierung: KPMG AG; Förderkreis des ifm  
 Laufzeit: April 2019 bis November 2019  
 Kontakt: Dr. Detlef Keese  
 0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Die Studie zeigt auf, ob sich bestimmte strategische Besonderheiten von Familienunternehmen – eine langfristige Ausrichtung, Beständigkeit in Entscheidungen und die persönliche Verbundenheit mit Unternehmen und Region – in deren wirtschaftlicher Leistung wiederfinden. Erstmals wurden Unternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart parallel betrachtet.

Ein Vergleich wird damit nicht nur zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen, sondern auch zwischen den Regionen ermöglicht.

Schwerpunkte der Studie waren zudem Management- und Gesellschafterstrukturen. Es wurde untersucht, in wie weit sich die Zusammensetzung der Geschäftsführung bei Familienunter-



men von Nicht-Familienunternehmen unterscheidet und ob dies einen Einfluss auf wirtschaftliche Entscheidungen hat. Darüber hinaus wurden verschiedene Anteilsstrukturen von Gesellschaftern und deren Auswirkung auf strategische Überlegungen analysiert.

Insgesamt wurden 2.364 Unternehmen in die Studie aufgenommen, davon 68 Prozent Familienunternehmen und 32 Prozent Nicht-Familienunternehmen. In der Metropolregion Rhein-Neckar finden sich 910 Unternehmen, davon 582 Familienunternehmen. Die Region Stuttgart ist Heimat von 1.454 Unternehmen, 1.025 davon Familienunternehmen.

Der Benchmark lieferte grundlegende Antworten auf Fragen verschiedener Themenkomplexe:

- Bestandsaufnahme: Welche wirtschaftliche Bedeutung haben Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen in den Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart? Gibt es Unterschiede zwischen den beiden regionalen Wirtschaftsräumen?
- Benchmark: Wo steht mein Unternehmen, sowohl in meiner Region, als auch in der Nachbarregion und im Branchenvergleich? In welchen Bereichen stehe ich gut da und wo herrscht eventuell Verbesserungspotenzial?
- Managementstrukturen: Ist die Geschäftsführung in Familienunternehmen anders aufgebaut als in Nicht-Familienunternehmen? Wie wirken sich bestimmte Strukturen – Frauen in der Geschäftsleitung, Fremdmanager, Familiengesell-

schafter – auf die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens aus?

- Gesellschafterstrukturen: Wirtschaften Familienunternehmen, deren Unternehmensanteile sich konzentriert (>50 Prozent) in Hand eines einzigen Gesellschafters befinden, anders als Familienunternehmen mit breiter gestreuten Unternehmensanteilen? Ist der Familieneinfluss eines übergeordneten Mutterkonzerns noch so stark, dass sich dieser auch in der Strategie eines Tochterunternehmens zeigt, selbst wenn dieses kein Familienunternehmen ist?

Familienunternehmen in den betrachteten Regionen wirtschaften anders und verfolgen eine besondere Strategie. Sie reagieren auf aktuelle Entwicklungen und passen sich dank Innovations- und Investitionsfreudigkeit neuen Herausforderungen ständig an. Erzielte Gewinne werden im Unternehmen einbehalten und sinnvoll eingesetzt. Diese Strategie scheint aufzugehen: Familienunternehmen in den Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart sind betriebswirtschaftlich gesund und agieren effizient und rentabel. Durch ihre bedachte, auf Sicherheit und Nachhaltigkeit ausgelegte Strategie sichern Familienunternehmen Arbeitsplätze und Steuereinnahmen für die Regionen und ihre Bewohner. Familienunternehmen sind eine zentrale und essenzielle Säule für Arbeit und Wohlstand in der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart. Somit sind die Ergebnisse dieser Studie nicht nur für Unternehmer und Forscher relevant, sondern auch für politische Entscheider

## Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen - TOP 500 Familienunternehmen in Deutschland

Projektleitung: Dr. Detlef Keese  
 Projektbearbeitung: Annegret Hauer  
 Auftraggeber: Stiftung Familienunternehmen, München  
 Kooperation: ZEW Mannheim  
 Laufzeit: August 2018 bis Januar 2019  
 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.

Diese Studie hatte das Ziel, die Ergebnisse der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2017 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 Abgren-

zungen verwendet, um sich dem Begriff Familienunternehmen zu nähern. Unternehmen werden als „familienkontrollierte Unternehmen“ eingestuft, wenn sie von einer überschaubaren Anzahl von Personen kontrolliert werden. Hiervon 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 Studie gliedert sich in zwei Teile: Im ersten Teil wird die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen insgesamt untersucht. Hierzu wurden Unternehmensdaten des Verbands der Vereine Creditreform verwendet, eine Datenbasis, die den deutschen Unternehmensbestand nahezu vollständig erfasst und die

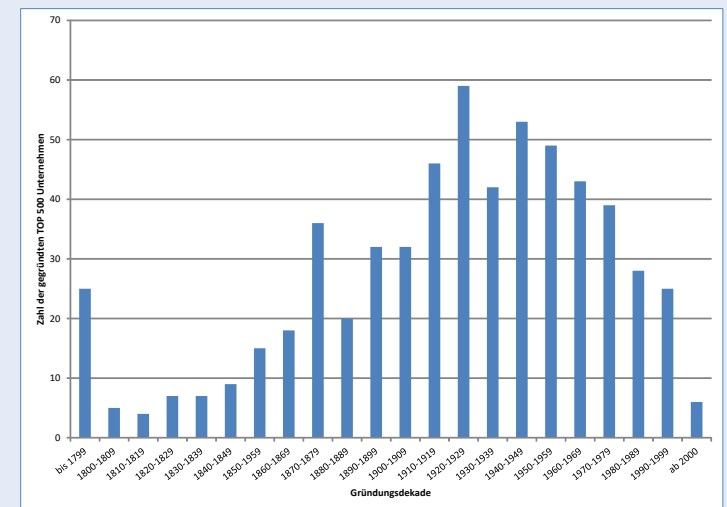
Grundlage des am ZEW gepflegten Mannheimer Unternehmenspanels (MUP) bildet. Das MUP ermöglicht detaillierte, statistisch zuverlässige Analysen zu den Familienunternehmen und ihren Merkmalen, wie Umsatz, Beschäftigung, Rechtsform und Branchenzugehörigkeit.

Im zweiten Teil dieser Studie wurden die 500 größten Familienunternehmen in Deutschland ermittelt. Die Liste der 500 größten Familienunternehmen in Deutschland, 2007 zum ersten Mal veröffentlicht, ist die nunmehr 5. Aktualisierung, die das ifm Mannheim erstellt. Die Daten für die beschäftigungs- und umsatzstärksten 500 Familienunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland wurden für die Jahre 2007 bis 2016 ermittelt und ergänzen die aus den früheren Berichten bereits vorhan-

denen Unternehmensdaten.

Die Mehrzahl der Unternehmen, die in den aktuellen TOP 500 nicht zu finden sind, haben den Sprung in die größten 500 Familienunternehmen aufgrund geringeren Wachstums nicht mehr geschafft. Einerseits sind andere Unternehmen oft stärker gewachsen, so dass diese neu aufgenommen wurden und damit Unternehmen aus der Vorgängerliste verdrängt haben. Andererseits sind generell die Umsatz- und Beschäftigungsgrenzen für die Aufnahme in die TOP 500-Liste höher geworden. Während in der Vorgänger-Liste die Untergrenze beim Umsatz bei 370 Millionen Euro Umsatz lag, stieg diese in der aktuellen Liste auf 422 Millionen Euro Umsatz. Bei den Beschäftigten stieg die Grenze von 1.425 auf 1.665 •

TOP 500 Familienunternehmen nach Gründungsdekade



## Effektiver Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Woiwodschaft Oppeln

Projektleitung: Dr. Niclas Ruffer  
Projektbearbeitung: Dr. Marie Oehme, Nora Zybura, Anna Likierski,  
Dr. Michael Potstada  
Projektförderung: Europäischer Sozialfonds  
Kooperation: Marschallamt der Woiwodschaft Oppeln; Universität Oppeln;  
Technische Universität Oppeln  
Laufzeit: Januar 2014 - Juni 2015

In diesem internationalen Projekt zur Verbesserung des Technologie- und Wissenstrfers in der Woiwodschaft Oppeln übernahm 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 Innovationssystem der Woiwodschaft Oppeln analysiert. Dabei arbeitete das ifm in enger Abstimmung mit den polnischen Partnern an einer Verbesserung des Technologietransfersystems und an tragfähigen Lösungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft in der Woiwodschaft Oppeln.

Die Stärkung der Zusammenarbeit und des Technologietransfers zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und damit die Stärkung der Innovationskraft stellen 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 Rech-

nung getragen.

Von Relevanz sind diese Konzepte auch in der Wirtschaftspolitik und sie stellen eine zentrale Basis für wirtschaftspolitisches Handeln dar. Vor dem Hintergrund dieser Trends ist die Selbstverwaltung der Woiwodschaft Oppeln bestrebt, den Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu stärken. Die Woiwodschaft liegt mit ca. einer Million Einwohnern im Südwesten Polens. Oppeln ist mit ca. 120.000 Einwohnern die einwohnerstärkste Stadt. Die beiden großen Universitäten der Stadt, die Universität Oppeln und die Technische Universität Oppeln, waren innerhalb des Projektes Partner des ifm.

Zur Analyse des regionalen Innovationssystems in der Woiwodschaft Oppeln wurden sowohl qualitative als auch quantitative Erhebungen durchgeführt, so z.B. 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. Weiterhin befragte das ifm in mehreren quantitativen Befragungs-

wellen Unternehmen, Wissenschaftler und Mitarbeiter relevanter Institutionen des Technologietransfersystems in der Woiwodschaft Oppeln.

Ein weiterer Schwerpunkt des Projektes lag darin, neueste Erkenntnisse, Organisationsformen und Managementmethoden in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu erforschen. Zu diesem Zweck analysierte das ifm Mannheim Entwicklungen und Trends innerhalb des baden-württembergischen Technologietransfersystems sowie in führenden deutschen und internationalen Technologietransfereinrichtungen.

Ziel war ein Entwicklung eines Technologietransfermodells für die Woiwodschaft Oppeln, welches von den Partnern implementiert werden sollte. Dieser Prozess wurde durch das ifm in Form einer teilnehmenden Beobachtung begleitet und im Weiteren in Form einer Begleitforschung evaluiert.

Die erste Arbeitsphase 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 wurden mittel- und langfristige Handlungsempfehlungen für die nachhaltige Verbesserung des Wissens- und Technologietransfers abgeleitet. Weiterhin wurden Handlungsempfehlungen für die Durchführung von Innovationsprojekten in der Zusammenarbeit von Mitarbeitern der Univer-

sität 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 der Zusammenarbeit.
- 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.



## Technologietransfer in postsozialistischen Ökonomien – Ein Vergleich der Ukraine und Russland mit Ostdeutschland und Polen

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Woywode, Dr. Niclas Ruffer  
Projektbearbeitung: Dr. Suleika Bort, Dr. Detlef Keese, Jelizaveta Ternovaja,  
Andrew Isaak  
Förderung: Volkswagenstiftung  
Laufzeit: April 2016 bis Juli 2018  
Kontakt: Dr. Detlef Keese  
0621/181-2888, keese@ifm.uni-mannheim.de

Das trilaterale Forschungsprojekt „Technologietransfer in postsozialistischen Ökonomien“ zielte auf eine komparative Analyse von Wissens- und Technologietransferkanälen und institutionellen Barrieren für die Entwicklung von Innovationspotenzialen in regionalen Systemen in Russland (Krasnojarsk) und der Ukraine (Kiew) im Vergleich mit Ostdeutschland und Polen ab.

Ab April 2016 arbeiteten die Universität Mannheim, die Sibirische Föderale Universität in Krasnojarsk und die Nationale Universität Kiew gemeinsam an Forschungsfragen wie:

- Welches sind die zentralen institutionellen Barrieren für Wissens- und Technologietransfer und Entrepreneurship in Kiew, Krasnojarsk und Oppeln?
- Wie unterscheiden sich die Methoden des Wissens- und Technologietransfers in Biotech Clustern in Sibirien, der Rhein-Neckar-Region und Kiew?
- Wie unterscheiden sich die Mechanismen der Anpassung von

Angebot und Nachfrage in Bezug auf das universitäre Bildungswesen in Kiew, Krasnojarsk und in Oppeln?

Basierend auf früheren Forschungsprojekten der Universität Mannheim in Deutschland (in verschiedenen Forschungsprojekten, insbesondere in Baden-Württemberg) und Polen (in einem durch den Europäischen Sozialfonds finanzierten Projekt in der Woiwodschaft Oppeln in Polen) wurden quantitative und qualitative Erhebungsinstrumente für die Beantwortung dieser Fragen entwickelt. Ca. 140 Unternehmen, Universitäten, Inkubatoren und Politiker wurden qualitativ befragt und mittels zweier quantitativer Befragungen wurden über 200 Forscher und 1.000 Unternehmen adressiert. Viele der qualitativen Interviews wurden durch internationale Forschungsgruppen geführt, u.a. in Krasnojarsk, Irkutsk, Moskau, St Petersburg, Kiew, Odessa, Lemberg, Mannheim und Heidelberg, und das gesamte Team arbeitete gemeinsam an den Fragestellungen in zwei Workshops in Mannheim. Erste Forschungsartikel wurden gemeinsam

auf internationalen Konferenzen präsentiert und die Einreichung der Artikel in internationalen Fachzeitschriften ist in Vorbereitung.

Von den beteiligten Partnern der trilateralen Zusammenarbeit wurden insbesondere drei Ziele verfolgt. Das erste Ziel bestand darin, vor allem in Zeiten politischer Konflikte zwischen Russland und der Ukraine (in geringerem Maße auch zwischen Russland und Deutschland) eine wissenschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Partnern herbeizuführen. Dieses Ziel wurde erfüllt und die Partner diskutierten darüber hinaus über Perspektiven zukünftiger Kooperationen.

Das zweite Ziel bestand darin, die wissenschaftliche Lücke in Bezug auf die Analyse von Innovationssystemen in postsozialistischen Ländern zu schließen. Das Projekt führte zu Vorträgen bei internationalen Konferenzen und Veröffentlichungen in entsprechenden Fachzeitschriften. Noch vielversprechender für die internationale Veröffentlichung sind die quantitativen Datenerhebungen zum Kollaborationsverhalten von Forschern, die im Laufe des Projektes in Russland, der Ukraine und Deutschland durchgeführt wurden. Das höchste Potenzial hatte die quantitative telefonische Befragung von insgesamt 1.000 Unternehmen in der Ukraine und in Russland.

Das dritte Ziel war es, Maßnahmen und Prozesse der Wirtschaftspolitik in postsozialistischen Ländern mitzugestalten. In der Ukraine und in Russland wurden Vorträge und Diskussionen

mit politischen Entscheidungsträgern und Einrichtungen zur Förderung von Innovationen gehalten. Darüber hinaus wurden die beiden Workshops im Januar 2018 und im Februar 2018 in Mannheim auch zur Präsentation von Best-Practice-Fällen regionaler Innovationsfähigkeit an der Universität Mannheim und Vor-Ort-Besuchen bei innovationsfördernden Stellen in Baden-Württemberg genutzt und lieferten so neue Einblicke in die Innovationsförderung. Schließlich wurden die zentralen Ergebnisse der Forschungsteams nicht nur in wissenschaftlichen Veröffentlichungen publiziert (die für politische Entscheidungsträger und die breite Öffentlichkeit möglicherweise weniger zugänglich sind), sondern auch in Form von kurzen politischen Hinweisen für Praktiker.

Zentrale Ergebnisse der qualitativen Forschung bezogen sich auf die unterschiedliche Netzwerkstruktur zwischen mitteleuropäischen Innovationssystemen und solchen in Russland und der Ukraine. Während in erfolgreichen zentraleuropäischen Systemen dichte horizontale Netzwerke einen schnellen Fluss von Wissen und Technologie befördern, herrschen diffuse und vor allem vertikale Netzwerke in Ländern der ehemaligen Sowjetunion vor. Allerdings stellt Polen eine hybride Form dar und entwickelt langsam horizontale Netzwerkstrukturen, insbesondere innerhalb der jungen Generation. Über diese Erkenntnisse hinaus forschten die Partner über die Rolle von Vertrauen und sozialem Kapital für des Wissens- und Technologietransfer in regionalen Innovationssystemen



## Forschungsbereich Arbeitsmarkt und Selbständigkeit

### Working in Germany - Potenziale und Hemmnisse der Integration von Geflüchteten in die Arbeitsmärkte der baden-württembergischen Kommunen

Projektleitung: Dr. René Leicht  
 Projektbearbeitung: Carina Hartmann, Dr. Christoph Sajons  
 Förderung: Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg  
 Laufzeit: Dezember 2017 bis Dezember 2018  
 Kontakt: Carina Hartmann  
 0621/181-3491, hartmann@ifm.uni-mannheim.de

Eine der größten Herausforderungen für die Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg ist die zügige Integration der Menschen, die hierher geflüchtet sind. Deren Eingliederung in die lokalen Ausbildungs- und Arbeitsmärkte erfordert gezielte Integrationsangebote, die sich nicht nur am Katalog möglicher Maßnahmen, sondern auch an individuellen Potenzialen und Bedürfnissen orientieren. Da die amtliche Statistik hierfür kaum geeignete Indikatoren bietet, hat das ifm eine umfangreiche und regional gegliederte, mehrsprachige, computergestützte Befragung von 1.279 Geflüchteten in zentraler Unterbringung vorgenommen, um eine steuerungsrelevante Datenbasis für Neuzugewanderte zu schaffen. Das Projekt bot Städten und Gemeinden die Möglichkeit einer aktiven Beteiligung, um sich explizit mit ihren lokalspezifischen Gegebenheiten und Fragestellungen einzubringen.

Insgesamt betrachtet lässt sich feststellen, dass die seit 2014 in Baden-Württemberg aufgenommenen Geflüchteten mit zunehmender Aufenthaltszeit stärker am Arbeitsmarkt Fuß fassen. Jedoch ist ihre Eingliederung derzeit noch stark von Teilzeitarbeit, Unterbeschäftigung, Qua-

lifizierung und der Teilnahme an Maßnahmen gekennzeichnet. Je nachdem, welche Arbeitsverhältnisse berücksichtigt und welche Untergruppen bei der Berechnung ausgeschlossen werden, bewegt sich die Beschäftigungsquote zwischen 9 % und 37 %. Fast neun von zehn Nichterwerbstätigen suchten zum Befragungszeitpunkt aktiv nach einer Arbeit oder hatten dies künftig vor, falls sie arbeiten dürfen.

Auf der einen Seite kann dieses Potenzial nur dann zur Deckung des Fachkräftebedarfs oder Besetzung von Mangelberufen dienen, wenn sich Geflüchtete entsprechend qualifizieren. Außerdem müssen non-formale und informelle Kompetenzen, darunter vor allem die im Herkunftsland erworbenen nicht zertifizierten beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Arbeits- und Selbständigkeitserfahrung, die bislang kaum berücksichtigt werden, stärkere Beachtung finden.

Auf der anderen Seite stehen der Ausschöpfung vorhandener Beschäftigungspotenziale viele institutionell und individuell begründete Hemmnisse entgegen. Das zeigt sich daran, dass Geflüchtete eher über soziale Beziehungen

und eigene Aktivitäten zu Arbeit kommen als über die zuständigen Vermittlungsstellen.

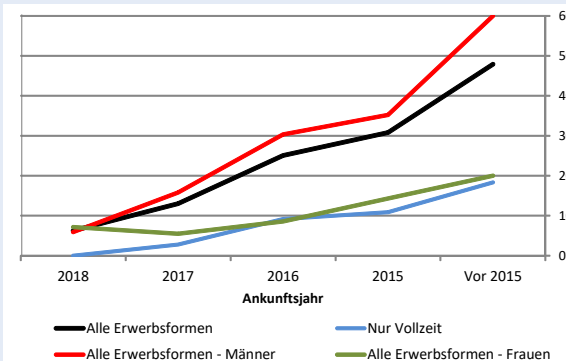
Soweit Geflüchtete Zugang zu Arbeit haben, lässt er sich insbesondere durch

Geflüchteten wie auch auf Seiten der Betriebe, die Ausweitung der Informations- und Beratungsangebote, ein frühzeitiger und breiter Zugang zu Integrations- und Sprachkursen sowie deren Verzahnung mit beruflicher Weiterqualifizierung. Flankierend sollten die Angebote zur Anerkennungsberatung sowie Kompetenzfeststellungsverfahren noch weiter in die Fläche getragen und ggf. stärker etabliert und erweitert werden.

Von zentraler Bedeutung sind zudem Maßnahmen, die geeignet sind, die Eigenaktivitäten und Aspirationen der Geflüchteten in gezielter Form aufzugreifen und zu verstärken, wozu auch die Implementation von Gründungsberatung in die Angebote der Regelinstitutionen zählt, um das hohe Maß an Selbständigkeitserfahrung zu verwerten. Wichtig erscheint ferner die Stärkung zivilgesellschaftlicher Initiativen neben der Förderung von Aktivitäten zur Vernetzung der Geflüchteten untereinander, mit relevanten privaten und öffentlichen Akteuren sowie der Arbeitsvermittlung vor Ort.

Auffällig ist bei allem, dass sich die persönlichen Einschätzungen der Geflüchteten hinsichtlich der Herausforderungen in wesentlichen Teilen mit denen der Kammern oder Unternehmen decken. Dies zeigt, dass die Geflüchteten ihre Situation realistisch einschätzen. Zugleich ist dieses Einvernehmen eine wichtige Voraussetzung, um mit den Akteuren am Arbeitsmarkt zu gemeinsamen Lösungen zu kommen, die Zahl an Beschäftigten zu erhöhen und die Güte der Arbeitsverhältnisse zu verbessern

Beschäftigungsquoten der Geflüchteten in Baden-Württemberg nach Ankunftszeitpunkt, Erwerbsform und Geschlecht



gute Deutschkenntnisse und eine zertifizierte berufliche oder akademische Bildung erklären. Hier ist allerdings entscheidend, dass nur ein Viertel der Geflüchteten über einen formalen bzw. zertifizierten Berufsabschluss verfügt und bei vorhandenem Zertifikat sind die Betroffenen häufig mit Problemen der Anerkennung ihres Abschlusses konfrontiert.

Die Ergebnisse unserer Befragung tragen dazu bei, problem- und zielgruppenorientierte Maßnahmen zu entwickeln, um den Prozess der beruflichen Eingliederung von Geflüchteten zu optimieren. Hierzu zählen die Verringerung der Komplexität des Asylverfahrens zur Erhöhung der Rechts- und Planungssicherheit bei

## Analysen zum Gründungspotenzial und zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten (AG<sup>2</sup>)

Projektleitung: Dr. René Leicht  
 Projektbearbeitung: Dr. Maria Alexopoulou, Esra Güllü, Carina Hartmann, Dr. Andrew Isaak, Ralf Philipp, Katharina Schilling  
 Auftraggeber: Eigenprojekt ifm Mannheim  
 Laufzeit: seit 2017  
 Kontakt: Esra Güllü  
 06217181-2898, guellue@ifm.uni-mannheim.de

Spätestens seit 2015 bestimmt die Aufnahme und Integration von Geflüchteten in Deutschland die öffentliche Debatte. Besonderes Augenmerk gilt der Partizipation am Arbeitsmarkt. Sie ist von hoher Bedeutung für die Chancen der gesellschaftlichen Eingliederung insgesamt, da eine Beschäftigung in der Regel zu sozialer Anerkennung, Interaktion und Mobilität, so z.B. zu höherer finanzieller Eigenständigkeit und zur Unabhängigkeit vom staatlichen Sozialsystem führt, was sich wiederum auf die Teilhabe insgesamt auswirkt.

Doch die soziodemografischen Charakteristika der in jüngerer Zeit nach Deutschland Geflüchteten deuten darauf hin, dass diese Gruppe weniger arbeitsmarktrelevante Ressourcen aufweist als andere Zugewanderte. Im berufsfachspezifisch strukturierten Arbeitsmarkt gelingt es zudem nur einem kleinen Teil der „Newcomer“ in eine reguläre und gut dotierte Lohnbeschäftigung zu kommen, zumal Erfahrungswissen und (non-)formale Qualifikationen im Ankunftsland häufig keine angemessene Verwertung finden.

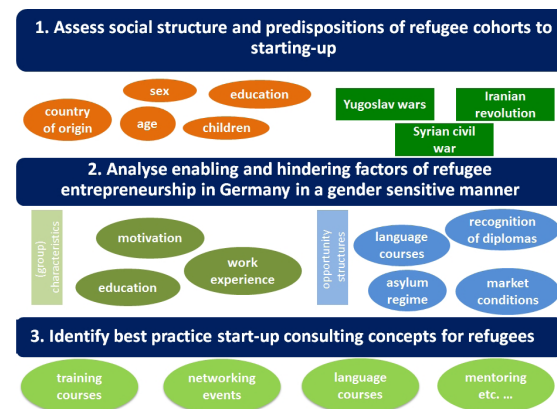
Welche anderen Möglichkeiten der Arbeitsmarktintegration kommen also in

Frage? Das Forschungsteam am ifm untersucht, inwieweit sich ein alternativer Weg der Arbeitsmarktintegration durch den Schritt in die berufliche Selbständigkeit eröffnet. Dabei werden die zugrundeliegenden Pfade, Chancen und Hemmnisse einer detaillierten Analyse unterzogen.

Im Fokus stehen Geflüchtete, die erst in jüngerer Zeit zugewandert sind. Soweit möglich, wird darüber hinaus auch auf Erkenntnisse zurückgegriffen, die sich mit Blick auf frühere Zuwanderungskohorten und deren unternehmerisches Verhalten bieten.

Aufbauend auf den über lange Jahre gewonnenen Erkenntnissen des ifm im Forschungsfeld Migrantenökonomie bzw. „migrant entrepreneurship“ rekurriert das Vorhaben auf das sich derzeit neu formierende internationale Forschungsfeld „refugee entrepreneurship“, welches einen spezifischen Blick auf Schutzsuchende richtet und sich mit den unternehmerischen Ambitionen, Motiven, aber vor allem Hürden beim Schritt in die Selbständigkeit befasst. Allerdings scheint noch wenig geklärt, inwieweit ein eigens auf Geflüchtete orientiertes Forschungsfeld

begründet ist. Die besonderen Motive, Spontaneität und Umstände der Migration sowie die in vielen Fällen abweichenden aufenthaltsrechtlichen Rahmenbedingungen sprechen zunächst dafür. Andererseits sind dies auch Faktoren, die in der bisherigen internationalen migrant entrepreneurship-Debatte zumindest partiell beleuchtet werden.



Im Forschungsvorhaben des ifm wird daher eruiert, inwieweit die nach Deutschland Geflüchteten unternehmerische Aktivitäten entwickeln und umsetzen können und inwieweit sie diesbezüglich eine Sonderrolle spielen. In diesem Kontext interessieren ferner die Strukturen und Charakteristika ihrer Selbständigkeit und damit verbunden insbesondere die Chancen sozialer Mobilität sowie die Verwertbarkeit von Qualifikationen und die Tragfähigkeit der Unternehmen.

Das mehrere Teilprojekte umfassende Vorhaben nähert sich diesen Fragen

auf zwei Ebenen. Erstens durch theoretische sowie empirische Forschung im engeren Sinne, vor allem durch die Analyse von eigenen Erhebungen und von Sekundärdaten. Zweitens durch die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation von Gründungsunterstützungsprojekten für Geflüchtete. Die Untersuchungsziele sind mit den Teilprojekten eng verschränkt. Untersuchungsfragen sind:

- Welche sozialstrukturellen Merkmale weisen Geflüchtete in Deutschland auf und wie hoch ist ihr Gründungspotenzial im Vergleich zu Herkunftsdeutschen und anderen Migrantengruppen?
- Welches sind die auf der individuellen und institutionellen Ebene förderlichen oder hinderlichen Faktoren im Existenzgründungsprozess? Und gibt es hierbei geschlechtsspezifische Unterschiede?
- Inwiefern können zielgruppenspezifische Gründungsförderungsprojekte dabei helfen, Ressourcen zu stärken und Hemmnisse zu überwinden? Und welche Konzepte erweisen sich hier als erfolgreich?

Die Untersuchung basiert auf einem Mixed-Methods-Ansatz, der einen umfangreichen und differenzierten Zugang zu unserem Forschungsgegenstand, dem Gründungspotenzial von Schutzsuchenden in Deutschland, ermöglicht. Bestandteil des Ansatzes sind quantitative Sekundärdatenanalysen und eigene großzählige Primärerhebungen, sowie qualitative Interviews und Fallstudien

## Erfolgsfaktoren der Unterstützung von Gründungen durch Geflüchtete. Wissenschaftliche Begleitung des Programms „Perspektive (Neu)Start“

Projektleitung: Dr. René Leicht  
 Projektbearbeitung: Esra Güllü, Ralf Philipp, Dr. Andrew Isaak  
 Förderung: Schöpflin Stiftung (Kooperation)  
 Laufzeit: 2017-2020  
 Kontakt: Esra Güllü  
 06217181-2898, guellue@ifm.uni-mannheim.de

Das Projekt basiert auf einer Kooperation mit der Schöpflin Stiftung und deren Programm „Perspektive: (neu)Start – Förderung von Gründungsunterstützung für Menschen mit Fluchtgeschichte“. Ziel des Förderprogramms ist es gründungsinteressierte Geflüchtete auf dem Weg in die Selbständigkeit zu begleiten. Dabei werden zudem zielgruppenspezifische Unterstützungsmaßnahmen getestet, um ein skalierbares Gründungsberatungskonzept für Menschen mit Fluchterfahrung zu konzipieren. Gleichzeitig soll damit berufliche Selbständigkeit als Möglichkeit der Arbeitsmarktintegration grundsätzlich strukturell vorangebracht und für eine größere Bandbreite gesellschaftlicher Schichten zugänglich werden.

An bundesweit vier Standorten wurden zunächst Inkubatoren mit der Beratung und ggf. auch Begleitung von gründungsinteressierten Geflüchteten beauftragt: Dies sind bzw. waren FITT, Saarbrücken; LeetHub, St. Pauli; SINGA, Berlin und (bis Ende 2018) Grünhof, Freiburg. Dem ifm Mannheim kommt die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung des Programms und der externen Evaluation der Projektträger zu. Mit

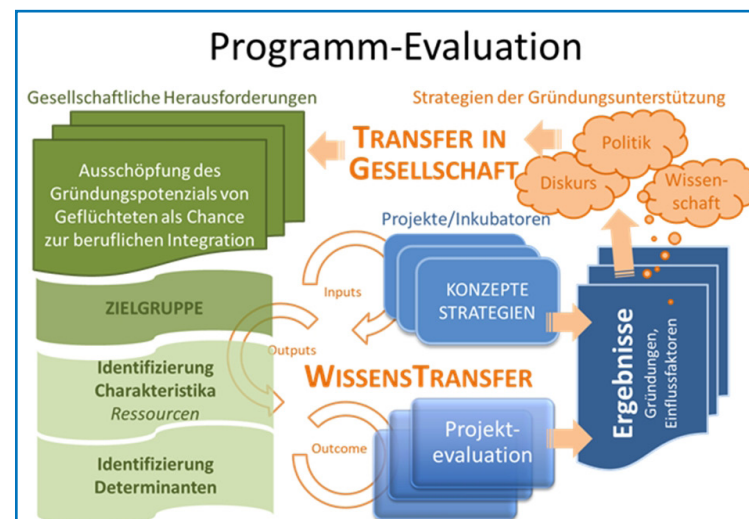
Blick auf die Frage der Skalierbarkeit der Gründungsunterstützung wurde bei der Auswahl der Projektträger bewusst auf modellbildende und daher unterschiedliche Konzepte und Rahmenbedingungen gesetzt.

Dem ifm bietet sich durch die Projektbegleitung die Möglichkeit, sowohl wissenschafts- als auch praxisorientierte Zielsetzungen zu verfolgen. Zum einen geht es darum, die in der Praxis gewonnenen Erkenntnisse in den wissenschaftlichen Diskurs einzubringen. Umgekehrt kann das in der Gründungs- und Migrant-Entrepreneurship-Forschung vorhandene Wissen (nicht zuletzt auch die Befunde vergleichbarer ifm-Projekte) an die Inkubatoren transferiert und in der praktischen Arbeit mit Geflüchteten verwendet werden.

Zusammengefasst liegen die Ziele des ifm (1) im Wissenstransfer an die Projektträger, (2) in der Evaluation bzw. in der Identifizierung der förderlichen und hinderlichen Faktoren von Gründungen und der Gründungsunterstützung sowie (3) in der Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen, um das Pilotprogramm anschließend in die Fläche zu bringen.

Während der Wissenstransfer auf Ergebnisse relevanter Sekundärdatenanalysen und der Auswertung eigener quantitativer Erhebungen basiert, wird die Wirkung der Gründungsberatungskonzepte insbesondere durch quali-

Von großer Bedeutung hat sich (noch vor Abschluss des Projekts) die Erkenntnis herausgestellt, dass die erst in jüngerer Zeit (nach 2014) nach Deutschland zugewanderte Kohorte an Geflüchteten zwar eine hohe Affinität



tative Methoden gemessen. Dazu gehören Leitfadeninterviews, die mit den Teilnehmenden der Programme vor und nach der Maßnahme geführt werden. Auch die Projektträger werden regelmäßig zu ihrem Vorgehen und ihren Erkenntnissen befragt. Zudem werden relevante projektinterne Dokumente und der Webauftritt analysiert. Mit Blick auf Handlungsempfehlungen interessiert insbesondere, in welchen organisatorischen und institutionellen Kontextbedingungen sich die Gründungsvorhaben am besten entwickeln und wie sie dabei unterstützt werden können.

zur beruflichen Selbständigkeit aufweist, aber die praktische Umsetzung erheblich mehr Zeit erfordert um die benötigten Ressourcen zu akkumulieren. Die Zahl der tatsächlich vollzogenen Gründungen war daher zum Zeitpunkt 2018 noch überschaubar klein, weshalb auch das von der Schöpflin Stiftung aufgelegte Förderprogramm einen längeren Anlauf braucht. Das war auch einer der Gründe, weshalb die Förderlaufzeit in eine zweite Programmphase mündete.

## Gründungspotenzial von Geflüchteten – Selbständigkeit als Weg zur Arbeitsmarktintegration

Projektleitung: Dr. René Leicht  
 Projektbearbeitung: Carina Hartmann, Ralf Philipp  
 Auftraggeber: Friedrich-Ebert-Stiftung  
 Laufzeit: Oktober 2016 bis März 2018  
 Kontakt: Carina Hartman  
 0621/181-3491, hartmann@ifm.uni-mannheim.de

Das Forschungsprojekt untersuchte, inwieweit Menschen mit Fluchtbiographie selbständigkeitsrelevante Ressourcen und Neigungen besitzen, sowie welche Chancen und Hemmnisse beim konkreten Schritt in die Selbständigkeit zum Tragen kommen. Durch die Identifizierung maßgeblicher Kontextfaktoren kann auch die Rolle selbstständiger Erwerbsarbeit bei der Eingliederung in Wirtschaft und Gesellschaft beurteilt werden.

Die Untersuchungsziele entstanden aus Prognosen, nach denen bis Anfang der 2020er Jahre lediglich rund die Hälfte der neuzugewanderten Geflüchteten eine reguläre Beschäftigung in einem Unternehmen finden wird. Vor diesem Hintergrund interessierten alternative Wege zu Einkommen und Beschäftigung. In der Debatte über die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten wird häufig übersehen, dass auch eine selbständige Erwerbstätigkeit möglicherweise gute Voraussetzungen hierfür bietet. Im Einzelnen standen daher folgende Fragen im Vordergrund: (1) Welche Gründungsneigung weisen Geflüchtete auf und inwiefern unterscheiden sie sich diesbezüglich von anderen Migranten Gruppen sowie von der autochthonen Bevölkerung? (2) Was sind die Determinanten einer Gründung durch Geflüchte-

te, d.h. welche Motivationen, Ressourcen, Gelegenheiten und Hemmnisse bereiten bzw. behindern den Weg in die Selbständigkeit? (3) Worin unterscheiden sich die bestehenden Unternehmen ehemaliger Flüchtlinge von denjenigen der anderen Gruppen? (4) Welchen Beitrag können die Gründungen für die Arbeitsmarktintegration leisten?

Das Projekt war mit einer schwierigen Datenlage konfrontiert, weshalb aus einer breiten Palette an Datenquellen einzelne Befunde facettenartig zu einem Gesamtbild zusammengesetzt werden mussten. Dies erforderte einen Methodenmix, wobei zum einen auf amtliche und wissenschaftliche Sekundärdaten und auf eigene Erhebungen sowie zum anderen auf qualitative Interviews zurückgegriffen wurde.

Die Analysen verdeutlichen, dass Geflüchtete eine starke Affinität zu beruflicher Selbständigkeit besitzen. So äußert die Hälfte der Befragten ein prinzipiell hohes Gründungsinteresse und knapp ein Zehntel der aktiv Arbeitssuchenden strebt vorrangig eine selbständige Tätigkeit an. Allerdings haben nur sehr wenige der Newcomer den Schritt in die Selbständigkeit bereits vollzogen. Diese Befunde verweisen auf eine noch starke Diskrepanz

zwischen unternehmerischen Ambitionen und den (in der Kürze der Aufenthaltszeit) realisierbaren Zielen. Newcomer mit Fluchthintergrund brauchen eine längere Anlaufzeit für den Weg in die Selbständigkeit als andere Migrantinnen und Migranten (Grafik). Dennoch steigt die Zahl der gewerblichen Gründungen durch Per-

gemacht haben, wird dieser Schritt vor allem durch eine längere Aufenthaltszeit bestimmt. Begünstigend wirkt auch eine ggf. im Herkunftsland erworbene Selbständigkeitserfahrung. Sie verliert aber im Zeitverlauf an Relevanz.

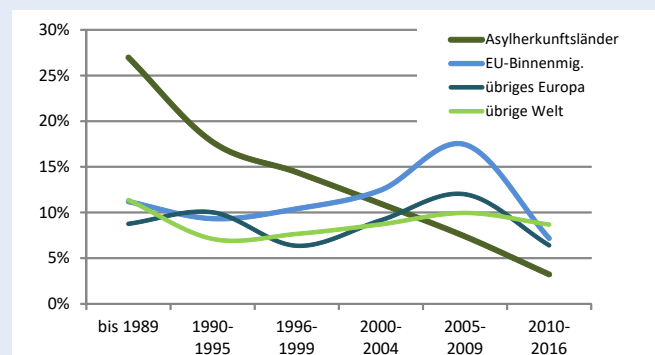
In der persönlichen Wahrnehmung der Gründungsmotive heben Geflüchtete ihre Persönlichkeit und (non)formale Kompetenzen stärker hervor als andere Ressourcen wie z.B. Selbständigkeitserfahrung. Die Suche nach Selbständigkeit oder prinzipielles Gründungsinteresse wird vergleichsweise wenig durch „klassisch“ gründungsrelevante Ressourcen wie Bildung, dafür aber stärker durch Aspirationen, wie das Streben nach Autonomie und Einkommen, bestimmt.

Der Anteil Höherqualifizierter bei Selbständigen früherer Fluchtkohorten ist zwar leicht niedriger als bei Herkunftsdeutschen, aber vergleichbar mit dem der Arbeitsmigranten und wesentlich höher als der von Nicht-Selbständigen.

Geflüchtete, die eine selbständige statt eine abhängige Beschäftigung suchen, sehen öfter Probleme in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und treffen eher als andere auf bürokratische bzw. institutionelle Hürden.

Insgesamt zeigte sich, dass das bisherige theoretische Gerüst zur Erklärung migrantischen Unternehmertums nur bedingt auf Geflüchtete anwendbar ist. Und auch politisch sind neue Ansätze gefragt: Die derzeitigen institutionellen Rahmenbedingungen tragen nicht zu einem gründungsfreundlichen Umfeld bei

Selbständigenquoten nach Herkunft und Zuwanderungszeitpunkt



sonen aus Asylherkunftsländern, wenn man nicht nur die Newcomer, sondern alle aus diesen Regionen Zugewanderten betrachtet. Dieser Anstieg an Selbständigen ist teils ein Effekt gewachsener Populationen, da eher die schon länger Zugewanderten gründen, die nun bei wachsender Community Chancen durch neue Kunden und Märkte sehen.

Ob Geflüchtete (a) in Deutschland unternehmerisch tätig sind, (b) im Zuge der Jobsuche eine Selbständigkeit anstreben oder (c) ein auf die Zukunft gerichtetes prinzipielles Gründungsinteresse zeigen, wird durch jeweils ganz unterschiedliche Faktoren bestimmt. Soweit sich Geflüchtete in Deutschland beruflich selbständig



## Frauen mit Fluchterfahrung gründen. Wissenschaftliche Begleitung eines Modellprojekts

Projektleitung: Dr. René Leicht  
Projektbearbeitung: Katharina Schilling, Dr. Maria Alexopoulou  
Auftraggeber: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; jumpp - Frauenbetriebe e.V., Frankfurt  
Laufzeit: 2017-2020  
Kontakt: Dr. Maria Alexopoulou  
alexopoulou@ifm.uni-mannheim.de

Nicht nur die große Zahl, sondern auch die soziodemografische Heterogenität der in jüngerer Zeit nach Deutschland geflüchteten Menschen erfordert neue Ideen und Arrangements, um die Zugewanderten in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Besonderes Augenmerk verdienen hierbei weibliche Geflüchtete. Denn ihr Arbeitsmarktpotenzial wird oft unterschätzt, zumal sie der öffentliche Diskurs auf Stereotype, d.h. vor allem auf ihre Rolle als nachfolgende Ehefrauen oder Mütter reduziert. Gleichzeitig ist bekannt, dass der Schlüssel für soziale Kontakte und zur Selbstbestimmung eine möglichst frühzeitige Eingliederung in das Berufsleben ist.

Wie kann dies gelingen? Dieser Frage widmet sich ein vom ifm wissenschaftlich begleitetes Projekt, welches in zentralen Teilen an das Projekt „Migrantinnen gründen“ anknüpft. Das Modellprojekt wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert. Ziel des von jumpp Frankfurt (jumpp - Ihr Sprungbrett in die Selbst-

ständigkeit, Frauenbetriebe e.V.) durchgeführten Projektes ist die Aktivierung und Förderung des unternehmerischen Potenzials von geflüchteten Frauen. Die wissenschaftliche Begleitung durch das ifm soll über die prozessbegleitende Evaluierung des Projekts hinaus weitere Erkenntnisse zum Gründungsverhalten dieser Personengruppe generieren.

Empirische Studien zu schon länger in Deutschland ansässigen Migrantinnen zeigen: Insbesondere der Schritt in die berufliche Selbstständigkeit eröffnet ihnen große Chancen, der Benachteiligung am Arbeitsmarkt zu entrinnen, Berufserfahrung zu gewinnen, ihre formellen und informellen Kompetenzen zu verwerten und gleichzeitig ihre Arbeit flexibel und familienkonform zu gestalten. Doch Frauen sind, ob mit oder ohne Migrationshintergrund, in den Möglichkeiten der Gestaltung ihrer beruflichen Karrieren noch immer stark durch Rollenbilder und Ungleichheiten am Arbeitsmarkt beeinträchtigt. Daher liegt auch die Selbstständigengquote

von Migrantinnen im Vergleich zu ihren männlichen Pendanten weiterhin auf einem niedrigen Ausgangsniveau.

Über das Gründungsverhalten von Menschen mit einer Fluchtbiografie ist bisher noch wenig bekannt. Das gilt insbesondere für Frauen, für die der Schritt in die berufliche Selbstständigkeit eine Herausforderung und Chance zugleich darstellt. Einerseits fehlen ihnen oft die Ressourcen und Möglichkeiten, um ein Unternehmen zu gründen. Andererseits eröffnet sich hierdurch ggf. ein alternativer Weg der Arbeitsmarktintegration. Eine Eingliederung über den Weg beruflicher Selbstständigkeit erfordert allerdings eine zielgruppenspezifische und sensible Förderung und Unterstützung im Gründungsprozess.

Diesen Prozess zu bewältigen erfordert vielfältiges Wissen, welches im Modellprojekt durch die wissenschaftliche Begleitung gesammelt und weitergegeben werden soll. Hierzu werden nicht nur Erkenntnisse dokumentiert, sondern auch die im Projekt identifizierten Lerneffekte diskutiert und ggf. als Strategien eingebracht. Ergebnisse der Evaluation sollen anderen Regionen sowie Multiplikatoren und Institutionen auf Bundesebene zur Verfügung gestellt werden.

Das Projekt begleitet Frauen aller Nationalitäten, die ihr unternehmerisches Potenzial als Chance ihrer sozialen Integration nutzen möchten. Mentoring ist dabei ein zentrales Unterstützungselement. Als Mentorinnen und Mentoren fungieren Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungskräfte, die geflüchteten Frauen als Mentees ehrenamtlich unterstützen. Ein speziell konzipiertes Begleitprogramm bietet individuelle Einzelberatungen und Coachings, Workshops, Unterstützung beim Networking, Hospitationen und eine Zusammenarbeit in Teams. Die Öffentlichkeitsarbeit und Sichtbarkeit des Projektes soll dazu beitragen, Institutionen und Entscheidungsträger für die Belange von geflüchteten Frauen zu sensibilisieren und zudem andere Frauen mit Gründungspotenzial durch die Entwicklung von „role models“ zu motivieren

## Gründungspotenziale von Menschen mit ausländischen Wurzeln - Entwicklungen, Erfolgsfaktoren, Hemmnisse

Projektleitung: Dr. René Leicht  
 Projektbearbeitung: Stefan Berwing, Ralf Philipp, Nora Zybur, Dr. Niclas Ruffer, Jan-Philipp Ahrens, Lena Werner  
 Auftraggeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie  
 Laufzeit: 2016-2017  
 Kontakt: Dr. René Leicht  
 leicht@ifm.uni-mannheim.de

Seit längerem werden die Gründungsaktivitäten in Deutschland verstärkt durch Menschen mit ausländischen Wurzeln geformt. Ursächlich hierfür sind nicht nur gestiegene Zuwanderungszahlen, sondern auch gewandelte Ressourcen- und Nachfragestrukturen. Jedoch mehren sich die Anzeichen, dass diese Dynamik zum Erliegen kommt. Ein wichtiger Faktor ist die günstige Entwicklung am Arbeitsmarkt insgesamt, die zu einem weniger Notgründungen und zum anderen auch

attraktive Jobs produziert. Außerdem sind Zugewanderte mit einer Reihe sozialer und institutioneller Hürden konfrontiert, die den Zugang in die berufliche Selbständigkeit erschweren.

Vor diesem Hintergrund untersuchte die vom Bundeswirtschaftsministerium in Auftrag gegebene Studie die Entwicklung, Strukturen und Determinanten von Migrantengründungen in Deutschland und ging dabei der Frage nach, wie das Gründungspotenzial von Menschen mit ausländischen Wurzeln erhöht werden kann. In Teilen der Studie wurde das ifm-Team durch eine Kooperation mit dem Institut für sozialpädagogische Forschung in Mainz (ism) sowie durch das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) unterstützt.

Ausgewählte Ergebnisse:

- Bei einer insgesamt rückläufigen Zahl neuer Unternehmen wird das

verbleibende Gründungsgeschehen in Deutschland weit stärker durch Zugewanderte bestimmt: Dies ist, nicht nur aber auch, ein Effekt der Zuwanderung und letztlich vor dem Hintergrund zu sehen, dass sich die Zahl der Migranten generell am Arbeitsmarkt erhöht.

- Als zentrale Triebkraft neuer Unternehmen erweist sich die wachsende Zahl an höher gebildeten Migrantinnen und Migranten, die das Gründungsgeschehen beleben und zudem das wirtschaftliche Profil verändern. D.h. Döner, Pizza und Gemüse waren gestern, weil die Zuwanderer heutzutage weniger aus den ehemaligen Anwerbeländern, sondern aus allen Regionen dieser Welt kommen. Nunmehr spielen (neben bauwirtschaftlichen Aktivitäten) insbesondere die wissensbasierten Dienstleistungen eine größere Rolle. Zudem drängen vermehrt Migranten mit innovativen Gründungen auf den Markt. Vorteile genießen Zugewanderte mit Gründungsambitionen auch durch ihre internationalen Geschäftsbeziehungen.

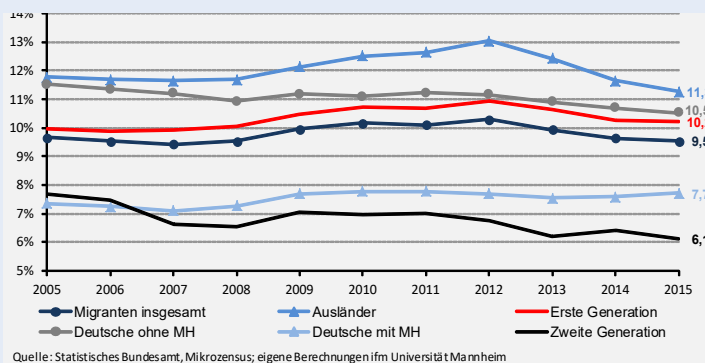
- Mehr und mehr Migrantinnen und Migranten gründen bereits direkt nach der Einwanderung ein Unternehmen oder kommen schon als Selbständige nach Deutschland. Rund ein Viertel aller migrantischen Neugründungen erfolgt sozusagen ad hoc. Gleichzeitig gründen immer weniger Migranten aus der Not bzw. aus der Arbeitslosigkeit heraus.

Darüber hinaus deckt die Studie aber auch auf viele Schwächen und vor

allem auch ungenutzte Gründungspotenziale auf: Der Gründungsboom unter Zugewanderten geht zurück. Zwar steigt die Zahl Selbständiger mit ausländischen Wurzeln noch immer in absoluten Werten, aber deren Selbständigenquote sinkt. Der florierende Arbeitsmarkt in Deutschland lockt nicht nur viele Deutsche, sondern auch mehr Migrantinnen und Migranten in eine Arbeitnehmerposition, darunter eine große Zahl an Hochqualifizierten. Mittelfristig dürfte eine Fortdauer dieser Entwicklung das Gründungspotenzial von Migrantinnen und Migranten in quantitativer und qualitativer Sicht schwächen, da höherwertige Gründungen auf den Zufluss neuen Wissens angewiesen sind. Hinzu kommt, dass nicht nur die Zahl der Markteintritte sinkt, sondern auch viele Selbständige wieder aus dem Markt ausscheiden: Der insgesamt noch wachsende Bestand an selbständigen Migranten wird durch die geringe Nachhaltigkeit vieler Gründungen auf lange Sicht geschwächt. Zugewanderte verfügen in der Regel über weniger Ressourcen und müssen höhere Hürden überwinden. Dies gilt auch für die Chancen einer Unternehmensübernahme, die Migranten weit seltener geboten wird. Hier müssten mehr ausscheidende Deutsche zu einer Übergabe ihres Unternehmens an Migranten motiviert werden.

Insgesamt zeigt die Studie eine Vielfalt an Handlungsoptionen auf, wo und in welcher Weise die Gründungspotenziale von Migrantinnen und Migranten stärker genutzt und die institutionellen Hürden verringert werden könnten

Entwicklung von Selbständigenquoten nach Migrationsstatus





## Weiterbildung in Migrantenunternehmen: Herausforderungen, Potenziale und Gestaltungsmöglichkeiten

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Woywode  
 Projektbearbeitung: Stefan Berwing, Ralf Philipp  
 Auftraggeber: Bundesministerium für Bildung und Forschung;  
 Bundesinstitut für Berufsbildung  
 Praxispartner: Ausbildungsring Ausländischer Unternehmer e.V., Nürnberg;  
 Ikubiz Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH;  
 Arbeitsgemeinschaft selbstständiger Migranten e.V. (ASM),  
 Hamburg  
 Laufzeit: Januar 2016 bis Dezember 2018  
 Kontakt: Prof. Dr. Michael Woywode  
 0621/181-2273, woywode@ifm.uni-mannheim.de

Die wirtschaftliche Bedeutung und die Beschäftigtenzahlen der von Migrantinnen und Migranten geführten Unternehmen steigen beständig. Migrantenunternehmen bilden jedoch ein Segment, welches bislang nur unzureichend in das System der beruflichen Bildung integriert ist. Die Charakteristika der Unternehmensführung, die betrieblichen Strukturen und die Zusammensetzung der Beschäftigten weisen darauf hin, dass Qualifizierungen in diesen Unternehmen mit erheblichen Barrieren verbunden sind. Bisherige Studien zu Weiterbildung in Migrantenbetrieben zeigen, dass in diesen Betrieben Beschäftigte seltener Zugang zu Weiterbildung haben.

Zentral für das Projekt war die Annahme, dass Migrantenselbstorganisationen, die Migrantenbetriebe bei der beruflichen Erstausbildung von Auszubildenden und Beschäftigten begleiten, einen positiven Einfluss auch auf die Weiterbildungssituation in den Betrieben haben. Um dies empirisch

überprüfen zu können, waren drei dieser Migrantenselbstorganisationen als Partner in das Projekt eingebunden.

Zur Beschreibung der Weiterbildungssituation und um der Frage nach den Gelingensbedingungen auf den Grund zu gehen, wurde für das Projekt ein dreistufiges Forschungsdesign gewählt. Die erste Stufe bestand aus einer deutschlandweiten telefonischen Befragung unter Migrantenunternehmen und Nicht-Migrantenunternehmen. Auf der zweiten Stufe wurde dieselbe Befragung unter Unternehmen durchgeführt, die von den Projektpartnern begleitet wurden, um zu untersuchen, ob die Einbindung in die Netzwerke der Migrantenselbstorganisationen einen positiven Effekt auf die Weiterbildungswahrscheinlichkeit hat. Die dritte Stufe umfasste einen qualitativen Forschungsteil, der zum Ziel hatte, in Workshops die Arbeitsweise der Projektpartner herauszuarbeiten und eine qualitative Sicht auf das Thema Weiterbildung aus Sicht von Migrantenunternehmen zu erhalten.

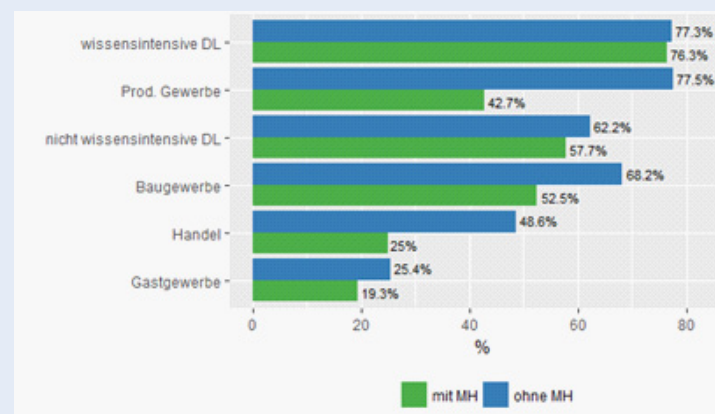
Das Projekt konnte zu vier zentralen Themenschwerpunkten neue Erkenntnisse generieren:

1. Es zeigte sich, dass die Weiterbildungssituation von Migranten und Migrantinnen in Migrantenbetrieben deutlich schlechter ist, als die von Migranten und Migrantinnen in Nicht-Migrantenbetrieben. Damit konnte ein dringender Handlungs-

bedarf des Inhabers oder der Inhaberin, deren eigene Weiterbildungsteilnahme, das Vorhandensein von Personalplanung im Betrieb, die Inanspruchnahme von Weiterbildungsberatung, ob der Betrieb ein Ausbildungsbetrieb ist sowie der Anteil von nicht formal Qualifizierten im Betrieb.

3. Die Zahl der Migrantenbetriebe und die Zahl der Beschäftigten in Migrantenbetrieben nimmt seit Anfang der 2000-er Jahre kontinuierlich zu. Migrantenbetriebe werden dadurch zu einem immer wichtigeren Segment der deutschen Wirtschaft, das einen dringenden Handlungsbedarf bezüglich beruflicher Weiterbildung hat. Vor diesem Hintergrund konnte gezeigt werden, dass intermediäre Migrantenselbstorganisationen bei der Gestaltung und Begleitung von Qualifikationsprozessen einen stark positiven Einfluss haben und sich daraus große Gestaltungspotenziale ergeben.

„Weiterbildungsbetriebsquoten“  
nach Migrantenbetrieb und Nicht-Migrantenbetrieb



bedarf in diesem Wirtschaftssegment aufgezeigt werden.

2. Die multivariaten Analysen, die im Projekt durchgeführt wurden, konnten ein Bündel von individuellen und betrieblichen Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsbeteiligung in Migrantenbetrieben aufdecken. Zu diesen gehörten die Branchenzugehörigkeit und die Betriebsgrößenklasse, aber auch die Qua-

4. Die Ergebnisse legen nahe, dass gerade in Klein- und Kleinstbetrieben sowie in arbeitsintensiven und weiterbildungsfernen Branchen arbeitsplatznahe Angebote besonders geschätzt werden. Dadurch scheinen sie ein erfolgversprechendes Instrument zur Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung speziell auch in Migrantenbetrieben zu sein

## Evaluation des Integrationsmanagements im Rahmen des Paktes für Integration in Baden-Württemberg

Projektleitung: Dr. René Leicht  
 Projektbearbeitung: Dr. Bettina Müller, Dr. Christoph Sajons  
 Auftraggeber: Ministerium für Soziales und Integration  
 Baden-Württemberg  
 Laufzeit: Mai 2018 - August 2020  
 Kontakt: Dr. Bettina Müller  
 0621/181-2765, mueller@ifm.uni-mannheim.de

Mit dem „Pakt für Integration mit den Kommunen“ (PIK) unterstützt das Land Baden-Württemberg die Kommunen zwei Jahre lang mit insgesamt 320 Millionen Euro bei ihrer Arbeit zur Integration von Geflüchteten. Die hierfür geschaffenen Stellen der Integrationsmanagerinnen und Integrationsmanager sollen Geflüchtete im Alltag beraten und individuell unterstützen, zielgenau an die allgemeinen sozialen Dienste und Beratungseinrichtungen weiterverweisen, den Integrationsprozess mit Hilfe von Integrationsplänen begleiten sowie die aufnehmenden Gemeinden und ehrenamtlichen Helfer unterstützen.

Vor diesem Hintergrund hat das baden-württembergische Ministerium für Soziales und Integration das ifm Mannheim beauftragt, dieses Programm zu evaluieren. Das Evaluationsprojekt besteht aus zwei Teilen: Zum einen werden Datenquellen über die Struktur der Geflüchteten und zu Eckpunkten der Integration wie Sprachprüfungen, Weiterbildungen und Arbeitsaufnahme identifiziert und aufbereitet. Außerdem werden die Rahmenbedingungen für die Integra-

tion in den baden-württembergischen Kommunen zu mehreren Zeitpunkten erfasst. Zum anderen wird mit einer quantitativen (ökonometrischen) Analyse ermittelt, ob und in welchem Umfang das Integrationsmanagement die Integration von Geflüchteten gefördert und beschleunigt hat.

Die Ergebnisse des Projekts sollen – im Falle der Fortführung des Programms über die bislang bewilligten zwei Jahre hinaus – dazu verwendet werden, das Instrument des Integrationsmanagements zu verbessern und weiterzuentwickeln.

Dabei sind allerdings eine Reihe methodischer Herausforderungen zu meistern. Zum einen wurde der Pakt für Integration bewusst sehr flexibel formuliert, sodass die Kommunen große Freiheiten im Einsatz der bewilligten Mittel und der Vorgehensweise der Integrationsmanagerinnen und -manager besitzen. Zum anderen ist die Teilnahme an der Betreuung durch das Integrationsmanagement freiwillig, sodass ein einfacher Vergleich von Betreuten mit Nichtbetreuten nicht aussagekräftig wäre.

Zuletzt ist die Erhebung landesweiter Daten auch eine logistische Aufgabe, da es über 1.100 Kommunen in Baden-Württemberg gibt, bei denen die relevanten Informationen oftmals unterschiedlich erhoben und gespeichert werden.

Um dennoch zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen, werden im Rahmen des Projekts Daten auf unterschiedliche Weise und auch über Baden-Württemberg hinaus gesammelt. Darunter fallen insbesondere das Zusammenstellen öffentlich zugänglicher administrativer Daten aus unterschiedlichen Quellen, die Erhebung von zeitnahen Informationen über die Geflüchteten und das Integrationsmanagement auf der

kommunalen Ebene durch standardisierte Online-Umfragen, und die Verarbeitung von prozessgenerierten Mikrodaten aus den Integrationsplänen und -zielvereinbarungen, die die Integrationsmanagerinnen und -manager mit den von ihnen betreuten Geflüchteten erarbeiten.

Ein erster Meilenstein des Projekts wurde im Februar 2019 mit der Einreichung des Zwischenberichts an das Ministerium für Soziales und Integration erreicht, der ausführlich die Datenlage und die große Vielfalt in der Umsetzung des Integrationsmanagements darstellt sowie die geplanten Analysen erläutert

### Datenerhebung für die quantitative Evaluation des Integrationsmanagements

Säule 1: Administrative Daten	Säule 2: Umfragen	Säule 3: Prozessgenerierte Mikrodaten
Informationen aus administrativen und anderen Sekundärdatenquellen	Umfragetyp A: Umfrage zur Art der Datenerfassung	Tätigkeitskennzahlen nach Nr. 6.2 VwV Integrationsmanagement
Gemeinde- oder Kreisebene	Umfragetyp B: Umfragen zu aggregierten Informationen zur Situation der Geflüchteten	Mikrodaten aus den Integrationsplänen Teil A und B aus den Kommunen, die Jobkraftwerk oder MoBio einsetzen
Kreise/Kommunen in Baden-Württemberg und angrenzenden Bundesländern Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz	Umfragetyp C: Umfrage unter Integrationsmanager/-innen zur praktischen Umsetzung des Integrationsmanagements	
	Umfragetyp D: Umfrage zur konzeptionellen Umsetzung des Integrationsmanagements in den Kommunen	

## „MIGRANTINNEN gründen“. Wissenschaftliche Begleitung eines Projekts zur Gründungsunterstützung von Migrantinnen

Projektleitung: Dr. René Leicht  
 Projektbearbeitung: Nora Zybura  
 Auftraggeber: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; jumpp - Frauenbetriebe e.V., Frankfurt  
 Laufzeit: Januar 2015 - Mai 2017  
 Kontakt: Dr. René Leicht  
 0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de

Die soziale und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland ist in hohem Maße auf eine Mobilisierung des gesamten Arbeitskräftepotenzials angewiesen. Trotz Zuwanderung vergrößert der demographische Wandel nicht nur die Fachkräfte-, sondern auch die Unternehmerlücke. Die gestiegenen Beschäftigungsmöglichkeiten trüben die Gründungslust beträchtlich. Daher bedarf es einer besseren Ausschöpfung des Gründungspotenzials. Dies erfordert eine stärkere Teilhabe von Frauen, aber insbesondere von Migrantinnen, die zum Arbeitsmarkt insgesamt sowie zur beruflichen Selbstständigkeit noch immer einen ungleich schwierigeren Zugang haben.

Diese Herausforderungen bildeten die Ausgangsbedingungen für die wissenschaftliche Begleitung eines praxisnahen Projekts, durchgeführt im Rahmen der gemeinsamen Initiative „FRAUEN gründen“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Es erfolgte in Partnerschaft mit „jumpp – Ihr Sprungbrett in die Selbstständigkeit,

Frauenbetriebe e.V., Frankfurt“. Der Verein und Inkubator bot Migrantinnen die Chance, an einem Mentoringprogramm zu partizipieren, um hierdurch Unterstützung für das Gründungsvorhaben zu erhalten.

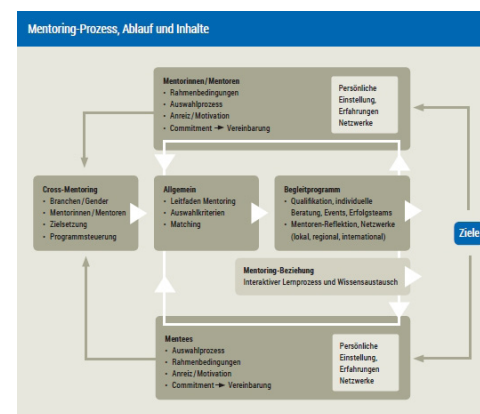
Das ifm Mannheim hatte die Aufgabe, dieses Unterstützungsangebot wissenschaftlich zu begleiten, um dem Projektträger auf der operativen Ebene mit steuerungsrelevanten Erkenntnissen zur Seite zu stehen. Auf der Programmebene war die Umsetzung der Projektziele zu verbessern und die Übertragbarkeit des Modellprojekts „in die Fläche“ zu prüfen. Zu den übergeordneten Zielen des Projekts zählten u.a. die gesellschaftliche und ökonomische Integration von Frauen mit Migrationshintergrund, die Erhöhung der Teilhabe von Migrantinnen am Erwerbsleben durch eine Existenzgründung, die Förderung des unternehmerischen Potenzials (Mentoring, Wissensvermittlung, Networking) von Migrantinnen, die Sensibilisierung von Entscheidungsträgern, Institutionen und Multiplikatoren für die Belange von Gründerinnen mit Migrationshin-

tergrund, deren erhöhte Sichtbarkeit und der Transfer von Erkenntnissen und Wissen aus der Projektevaluation in die Praxis.

Nach zweijähriger Projektbegleitung wurde mit dem Abschlussbericht des Projekts zunächst der Forschungsstand bzw. die Situation von selbständigen Migrantinnen in Deutschland in den Blick genommen. Ferner erfolgte eine Einordnung, warum ein Modellprojekt zur Unterstützung gründungswilliger Migrantinnen erforderlich ist. Von zentraler Bedeutung waren jedoch

dass sie einen wesentlichen Beitrag zur Verringerung der Ungleichheit im Zugang zur beruflichen Selbstständigkeit leisten. Und Selbstständigkeit eröffnet als Karriereoption die Möglichkeit der sozialen und ökonomischen Integration von Migrantinnen und trägt zur Veränderung von unternehmerischen Stereotypen bei.

Die Projektergebnisse sind in einem Handbuch dokumentiert, das als praxisorientierter Leitfaden die Erkenntnisse und Erfahrungen zusammenfasst und zudem konkrete Handlungsempfehlungen ableitet. Es bietet eine Anregung und gleichzeitig eine Handreichung, um bundesweit gleiche oder ähnliche Projekte zur Unterstützung der Gründungsaktivitäten von Migrantinnen zu initiieren. Im Vordergrund stehen die angewandten Methoden und Instrumente, insbesondere der zielgruppenorientierte Cross-Mentoring-Ansatz, aber auch Ansätze, wie Migrantinnen für ein solches Projekt gewonnen und begeistert werden können, welche Probleme auftauchen und wie diese unter welchen Bedingungen zu lösen sind. Das Handbuch kann gewissermaßen als Bedienungsanleitung zur Implementierung der Mentoring-gestützten Gründungsförderung von Migrantinnen verstanden werden, wobei einzelne Projektelemente auch modular angewandt werden können. Adressaten des Handbuchs sind in erster Linie Projektträger und Multiplikatoren sowie Politik und öffentliche Institutionen, die einer zielgruppenorientierten Gründungsunterstützung von Migrantinnen offen gegenüberstehen oder potenziell dafür sensibilisiert werden können



Beobachtungen, die sich aus der Projektevaluation auf Prozessebene ergaben: So wird u.a. deutlich, dass sich Mentoring als geeignetes Instrument der Gründungsförderung für Frauen mit Migrationshintergrund erweist. Die Mentees erachten frauen- und migrantenspezifische Beratung sowie den Zusammenhalt der Gruppe als besonders wichtig. Mit Blick auf die langfristige Wirkung dieses und ähnlicher Projekte kann davon ausgegangen werden,

## Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen – Neue Potenziale der Arbeitsmarktintegration

Projektleitung: Dr. René Leicht  
 Projektbearbeitung: Lena Werner, Stefan Berwing  
 Förderung: Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ (IQ)  
 Kooperation: Interkulturelles Bildungszentrum (ikubiz) Mannheim  
 Laufzeit: 2015 bis 2016  
 Kontakt: Dr. René Leicht  
 0621/181-2788, leicht@ifm.uni-mannheim.de

Demographischer Rückgang, veränderte Bildungsentscheidungen, Mangelberufe, Fachkräftengpässe – dies sind nur einige der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, die zeigen, dass bisherige Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs häufig nicht mehr ausreichend sind. Viele Betriebe brauchen neue Wege der Fachkräfteentwicklung.

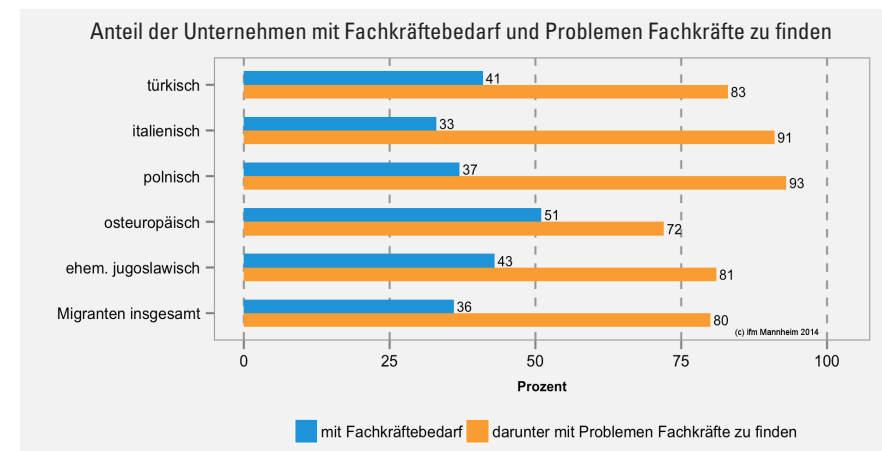
Ein stetig wachsender Teil der Unternehmen wird von Migrantinnen und Migranten geführt. Viele Selbständige schaffen dabei nicht nur ihren eigenen Arbeitsplatz, sondern in beachtlichem Umfang auch noch weitere Arbeitsplätze, von denen wiederum in überdurchschnittlichem Maße weitere Migrantinnen und Migranten profitieren. Dabei sind viele dieser Migrantenunternehmen auf qualifizierte Fachkräfte angewiesen. Einiges deutet jedoch darauf hin, dass ihre Möglichkeiten der betrieblichen Entwicklung gehemmt sind, weil sie bei der Fachkräfteentwicklung und Rekrutierung mit zusätzlichen Hürden konfrontiert sind. Letzt-

lich bedarf es also auch im Bereich der „Migrantenökonomie“ neuer Wege der Unterstützung bei der Fachkräfteentwicklung.

Eine Kooperation zwischen dem ikubiz Ausbildungsverbund und dem ifm Mannheim zielte daher auf die Förderung der Fachkräfteentwicklung und -sicherung in Migrantenunternehmen. Mit der wissenschaftlichen Begleitung sollte substanzielles Wissen über die speziellen Herausforderungen, mit welchen Migrantenunternehmen konfrontiert sind, generiert und in die betriebliche Praxis zurückgespiegelt werden. Über 250 kleine bzw. mittelständische Betriebe (KMU) von Migrantinnen und Migranten, die im ikubiz Ausbildungsverbund organisiert sind, wurden im Rahmen der Kooperation für das Thema Fachkräfteentwicklung sensibilisiert und dazu aktiviert, ihre Beschäftigten zu qualifizieren und weiterzubilden. Damit wurde nicht nur ein Beitrag zur Personalentwicklung geleistet, sondern auch zur Unternehmensentwicklung insgesamt.

Ein vorrangiges Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war die Ermittlung von betriebsinternen und -externen Faktoren, die der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen in-

foliziert und Fachkräfteentwicklung initiiert. Darüber hinaus konnten auch erfolgreiche Unterstützungs- und Qualifizierungsprozesse der Fachkräfteentwicklung in Migrantenunternehmen



ge ungleicher Ausgangsbedingungen entgegenstehen. Darauf aufbauend konnten gezielte Unterstützungsmaßnahmen vorgeschlagen werden. Diese Unterstützung berührt mehrere Ebenen: Erstens sollte ein schrittweiser Prozess der Sensibilisierung und Öffnung von Arbeitsmarktinstitutionen angestoßen werden, der die Vermittlung spezifischen Wissens beinhaltet und eine vorbehaltlose Neubewertung gegenüber der Migrantenökonomie auslösen kann. Zweitens wurde auf lokaler Ebene ein Austausch zwischen Arbeitsmarktinstitutionen, Migrantenunternehmen und Multiplikatoren zur Verbesserung und Stärkung der Qua-

lifizierung und Fachkräfteentwicklung identifiziert, analysiert und transferiert werden.

Im Rahmen der Projektkooperation wurde ein Instrument zur Unterstützung der Personalentwicklung entwickelt und erprobt: ein Leitfaden zur betrieblichen Qualifizierungsberatung von Migrantenunternehmen. Mithilfe dieses Leitfadens können Qualifizierungspotenziale der Betriebe ermittelt und Anhaltspunkte gefunden werden, wie die Fachkräfteentwicklung bedarfsgerecht gefördert werden kann

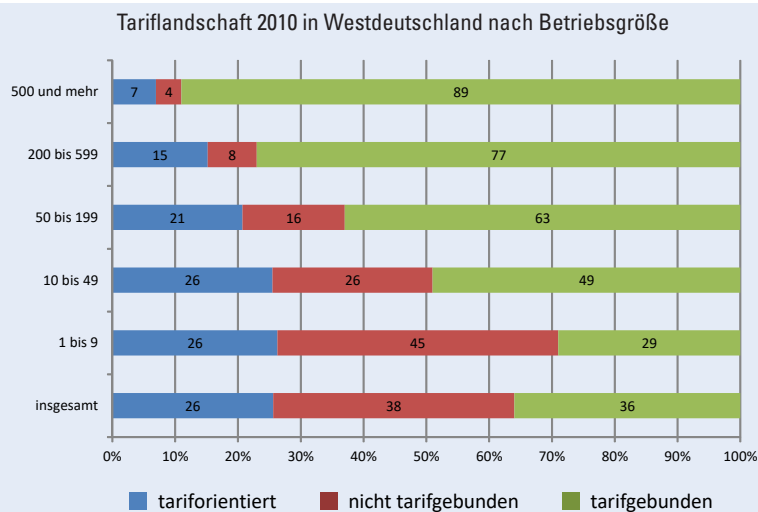
## Tariforientierung: Einfluss von Tarifverträgen auf nicht-tarifgebundene Unternehmen

Projektleitung: Dr. René Leicht  
 Projektbearbeitung: Stefan Berwing  
 Förderung: Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V., Mannheim  
 Laufzeit: Januar 2012 - Dezember 2016

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 war die bisher lückenhafte Kenntnis über die Auswirkungen des Wandels des Tarifsystems auf die Arbeitsbedingungen

in den Betrieben. Von besonderem Interesse war 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. Darüber hinaus sollte untersucht werden, in welchen Strukturmerkmalen sich nicht-tarifgebundene Betriebe, d.h. tariforientierte und nicht-tariforientierte Betriebe, von



tarifgebundenen Betrieben unterscheiden.

Weiterhin ist anzunehmen, dass es durch den Wandel des Tarifsystems zu einer stärkeren regionalen Ausdifferenzierung kommt. Aus diesem Grund sollten sowohl Entgeltstrukturen als auch Strukturmerkmale in tariforientierten Betrieben regional betrachtet werden.

Zu Beginn der Untersuchung standen drei Fragen:

- Welche Formen der Tariforientierung gibt es zwischen Tariflandschaft und Tarifödnis?
- Wie hat sich die Tariforientierung entwickelt und verbreitet?
- Wo ist der Bereich der tariforientierten Unternehmen im Kontinuum zwischen Tariflandschaft und Tarifödnis zu verorten?

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen kamen 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 wurden qualitative Interviews mit Firmeninhabern und Personalverantwortlichen geführt.

Die qualitative Untersuchung zeigte eine große Bandbreite der Tariforientierung, insbesondere auch die Orientierung an mehreren Tarifverträgen, wobei gleichzeitig eine Anpassung an die regionalen Arbeitsmärkte er-

folgte. Die Nichtbindung erfolgte durch zweckrationale Begründungen, wie zu hohe Lohnkosten oder Inflexibilität des Tarifvertrags, oder wertrationale Begründungen, z.B. die allgemeine Ablehnung der Mitbestimmung.

Die zeitliche Betrachtung zeigte, dass seit den 1990er Jahren ein Anwachsen des nicht tarifgebundenen Bereichs zu bemerken ist. 2011 sind ca. 70 % der Betriebe nicht mehr an einen Tarifvertrag gebunden und ca. 25 % der Beschäftigten. Insgesamt ist die Tarifbindung in den östlichen Bundesländern niedriger als in den westlichen, wobei sie allerdings in Baden-Württemberg ebenfalls niedriger ist. Hier ist jedoch wiederum die Tariforientierung deutlich höher als in anderen Bundesländern.

Im Laufe der Untersuchung zeigten sich zwei widersprüchliche Phänomene: Erstens, alle Variablen, die dem zweckgebundenen Handeln zugeordnet werden können, hatten keinerlei Effekt, und zweitens, die faktisch gezahlten Gehälter in tariforientierten Betrieben waren fast ein Viertel niedriger als in tarifgebundenen, obwohl die Betriebe Angaben, vergleichbar zum Tarifvertrag zu entlohnen.

Insgesamt war festzustellen, dass die Frage, ob Tariforientierung im gleichen Maße in der Lage ist, ökonomische Teilhabe zu sichern, wie dies das Tarifsystem ermöglicht, mit einem klaren Nein zu beantworten ist. Tariforientierung ist daher, zusammen mit anderen Prozessen, ein Katalysator des Wandels der industriellen Beziehungen und verschärft die Polarisierung des Arbeitsmarktes



## Forschungsbereich Entrepreneurship

### Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI)

Leitung: Dr. Jan Zybura  
 Mitarbeiter: Thomas Hipp, Nora Zybura, Baris Istipliler, Maria Khodaeva, Marta Riva  
 Homepage: [www.mcei.de](http://www.mcei.de)



Das MCEI ist ein interdisziplinäres Zentrum für Entrepreneurship und Innovation an der Universität Mannheim. Es wurde im April 2013 als virtuelles Center des ifm Mannheim gegründet. Mit den drei Teilbereichen – Inspiration, unternehmerische Ausbildung und Unterstützung von Startups – fördert MCEI eine Kultur des Lernens, des Wissensaustauschs, der Innovation und der Leidenschaft für die Entwicklung von Startups.

MCEI wurde im Rahmen der Nachfinanzierungsperiode 2012-2014 des Gründerverbunds Entrepreneur Rhein-Neckar e.V. ins Leben gerufen und vom Europäischen Sozialfonds (ESF), dem Land Baden-Württemberg und dem ifm Mannheim unterstützt. Weiterhin hat die Heinrich-Vetter-Stiftung dem MCEI 2015/2016 zum Wachstum verholfen. Weitere Projekte im Rahmen der MCEI-Initiative waren der Junior Accelerator Baden-Württemberg und das Life-Science-Business-Development-Programm Metropolregion Rhein-Neckar. Seit September 2016 wird das MCEI durch das Projekt „Förderung der Gründungskultur an der Universität Mannheim“ im Rahmen der Initiative „Gründungskultur in Studium und Lehre“ des Landes Baden-Württemberg und dem ifm Mannheim unterstützt.

MCEI bietet Studierenden und Startups hervorragende Möglichkeiten sich zu vernetzen. Zudem unterstützt MCEI Gründerinnen und Gründer dabei, ihre Geschäftsmodelle zu hinterfragen, zu testen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das Angebot beruht auf einer Mentalität des Gebens und Nehmens: Der Erfolg des MCEI basiert auf hochmotivierten Studierenden, die sich Herausforderungen in neuen Unternehmen stellen, und erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern mit Vorbildfunktion. Diese fungieren unter anderem als Mentorinnen und Mentoren, Referentinnen und Referenten sowie als Vermittlungsstelle mit weitreichendem Netzwerk. Die Vision des MCEI ist es, eine Kultur der Serendipität und ein florierendes Startup-Ökosystem in der Metropolregion Rhein-Neckar und darüber hinaus zu schaffen.

**Die 3 Säulen des MCEI: Inspiration, unternehmerische Ausbildung (Education) und Startup-Unterstützung (Support)**

Die Säule „Inspiration“ beinhaltet Events und Partner-Veranstaltungen, in denen Studierende, Interessierte und Gründerinnen und Gründer Inspiration und Vorbilder für die eigene unter-

nehmerische Tätigkeit finden können. Zudem bieten die Events gute Möglichkeiten zum Ideenaustausch, zur Erweiterung des Netzwerks und zum direkten Austausch mit wichtigen Akteuren des Mannheimer Startup-Ökosystems und der Gründungsszene. MCEI verfügt national und international über ein sehr gutes Netzwerk und eine Vielzahl von Partnern.

In MCEI Founder Talks präsentieren erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer auf unterhaltsame Weise nicht nur das eigene Startup, sondern geben wertvolles Know-How aus der Praxis weiter, geben Zugang zu wichtigen Kontakten 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 werden.

Das regelmäßige Networking-Event, die MCEI 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 jeder Startup Lounge stellt ein meist frühphasiges Startup in einem kurzen Pitch derzeitige Herausforderungen vor und holt Feedback ein. Zwangloses Networking, Ideenaustausch und gelebte Gründungskultur stehen im Fokus der Veranstaltung. Oft sind auch lokale Business Angels und VCs zu Gast und geben gerne ein informelles Feedback zu Geschäftsideen. Ein kurzer Impuls-

vortrag pro Lounge, die regelmäßig jeden zweiten Dienstag im Semester im Café L3 gegenüber der Universität stattfindet, bietet ebenfalls viel Gesprächsstoff. Auch die Startup Lounge ist international ausgerichtet. Am 19. Februar 2019 feiert sie im Kontext des dritten MCEI Seed Awards ihre 60. Auflage.

Zur Inspiration bietet auch die Plattform MCEI.de viele Erfolgsgeschichten über mit der Universität Mannheim und MCEI verbundenen Gründungen in den unserer Rubrik „Success Stories“. Um den Gründungsinteressierten zusätzliche Möglichkeiten zum Austausch zu geben, ist MCEI.de auch ein soziales Netzwerk mit Profilen und vielzähligen Kontaktmöglichkeiten zum Austausch. Events, Praktika, Jobs, Neuigkeiten und unsere Angebote im Bereich Teaching und Startup 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 eingesetzt werden. Ziel der MCEI Plattform ist auch, auf ein reichhaltiges Förderangebot und spannende Events in der Region und bei unseren vielzähligen Partnern aufmerksam zu machen und den Austausch zu fördern – auch weit über den universitären Kontext hinaus.

In Kooperation mit dem MCEI bietet der Lehrstuhl für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship (Prof. Dr. Woywode) im Bereich [unternehmerische Ausbildung](#) ein breites Angebot und exzellente Entfaltungsmöglichkeiten für Gründerinnen und Gründer aller



Fachrichtungen. In unseren englischsprachigen international ausgerichteten Lehrveranstaltungen können Studierende Geschäftsmodelle testen und ihren Unternehmergeist entwickeln. Wir legen dabei besonderen Wert auf Praxisbezug. In den Kursen lernen sie außerdem wichtige theoretische Grundlagen und Werkzeuge zur Unternehmensgründung. In unseren „Acceleratoren-Lehrformaten“ wird die Entwicklung skalierbarer Geschäftsmodelle erlernt und der Gründungsprozess beschleunigt. Durch die Integration des vielseitigen Unterstützungsangebots in Kursformate können Studierende ihre Gründungsvorhaben zielgerichtet während des Studiums umsetzen und weiterverfolgen – da die Formate akkreditiert sind und ECTS erbringen, stellt sich die Frage „Gründung oder Studium“ nicht. Die Formate können als einzelner Baustein oder als integriertes Konzept entlang der individuellen unternehmerischen Entwicklung belegt werden.

Die Veranstaltungsreihe „Creativity and Entrepreneurship in Practice“ (MAN631) gibt den Studierenden die Möglichkeit, eigene Geschäftsideen in Gründungsteams zu entwickeln und bis zur Marktreife auszuarbeiten und im Kursformat zu gründen. Sie erlernen wichtige Grundlagen wie Ideation, Rapid Prototyping, Customer Development und die Scaling-Lean-Methodik und wenden diese an. Im Bachelor-Studiengang bietet „Business Model Development“ (MAN450) das Pendant zu MAN 631. Bereits bestehende Teams und Startups können den Kurs „Entrepreneurial Spirit“ (MAN633) wählen

und hier ihre Gründung auf das nächste Level bringen. Der jedes Semester angebotene Kurs bietet auch den in MAN 631 gegründeten Startups eine große Chance, die Gründungsidee weiterzuverfolgen. Neben dem Accelerator-Format für partizipierende Startups bietet MAN 633 zudem eine weitere Option für Studierende ohne eigene Startup-Idee. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden dann als beratende Teams in etabliertere Startups unseres Startup-Ökosystems entsandt, um dort auf Augenhöhe mit den Gründungsteams gemeinsam Herausforderungen zu lösen. Die Formate sind sehr praxisorientiert und leisten einen großen Beitrag zum Wissens- und Technologietransfer an der Universität Mannheim. Im Bachelor-Studiengang bietet „Thinking Beyond Boxes – Advance your own Startup!“ (MAN453) das Pendant zu MAN 633, was das Accelerator-Programm für eigene Startup-Projekte betrifft. Im Rahmen der Accelerator-Formate werden Projekte am Kursende (Laufzeit der Programme ist ca. 3-4 Monate) als Pitches vor einem Expertengremium (u.a. Investoren, Partner) vorgestellt. In den Accelerator-Formaten handelt es sich immer um reale Projekte und nicht nur Projekte im Kursverlauf.

In den Kursen „MAN 630 Introduction to Entrepreneurship“ und „MAN 632 Advanced Entrepreneurship“ bekommen die Studierenden eine solide theoretische Ausbildung, Problemlösungsfähigkeiten in Entrepreneurship durch Fallstudien im Teamwork und wichtige Werkzeuge vermittelt. Die Kurse „MAN 635 Social Entrepreneurship: Targeting Social Capital through Ecopreneur-

ship“ und „MAN 636 International Entrepreneurship and Managing Change“ komplettieren unser Angebot als zusätzliche Wahlfächer. Im Research Seminar MAN 770 qualifizieren sich die Studierenden für eine Masterarbeit. Neben konventionellen Bachelor- und Masterarbeiten bieten wir auch Abschlussarbeiten „Inside the Venture“ mit direktem Startup-Bezug an – hier können eigene fortgeschrittene Startup-Projekte weiterentwickelt werden aber auch Projekte mit Startups aus unserem Partner-Netzwerk durchgeführt werden.

Die Säule „Support“ enthält ein breites Spektrum an Maßnahmen und bildet dementsprechend eine vielseitige Startup-Unterstützung ab: Über Kursteams aus Entrepreneurial Spirit, pro bono Projekte der studentischen Unternehmensberatung INTEGRA, Bachelor- und Masterarbeiten „Inside the Venture“ und mit individuellem Sup-

port über MCEI-Screenings und unser Startup Sparring Programm. Das MCEI DesignLAB vervollständigt das Angebot und bietet Gründerteams einen kreativen Raum, in dem Brainstorming durchgeführt, Ideen entwickelt und die Startups auf den Weg gebracht werden können. Der Raum bietet Schreibtische, einen Präsentationsfernseher, eine Entspannungsecke, Design-Thinking Materialien, einen 3D-Drucker zum Prototyping, eine Kaffeemaschine, ein Whiteboard und genügend Platz für die Teams. Das DesignLAB bietet auch die Möglichkeit anschließend in eines der Gründerzentren unseres Partners Startup Mannheim zu wechseln. All unsere Support-Maßnahmen sind sehr gut in unsere Partner-Netzwerke integriert. Insbesondere die Inside the Venture Formate (Abschlussarbeiten, Kursprojekte, INTEGRA pro bono Projekte) fördern den multilateralen Wissenstransfer aus der Universität ins Startup-Ökosystem und zurück •

## Förderung der Gründungskultur an der Universität Mannheim (im Rahmen der Initiative „Gründungskultur in Studium und Lehre (GuStL)“ des Landes Baden-Württemberg)

Projektleitung: Dr. Jan Zybur  
 Projektbearbeitung: Thomas Hipp, Nora Zybur, Dr. Bettina Müller, Baris Istipliler  
 Förderung: Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg  
 Laufzeit: September 2016 - Dezember 2020  
 Kontakt: Dr. Jan Zybur  
 0621/181-2889, Zybur@ifm.uni-mannheim.de

Die Universität Mannheim hat in der Vergangenheit viele herausragende Unternehmensgründungen hervorgebracht. Mit dem Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI) hat sie im März 2013 eine zentrale Anlaufstelle geschaffen, die Unternehmensgründungen aus der Universität und den Technologietransfer in der Region gezielt fördert. Mithilfe des MCEI wurde das Startup-Ökosystem an der Universität Mannheim und in der Metropolregion Rhein-Neckar (MRN) bereits erheblich vorangebracht und aufbauend auf den bisher etablierten Entrepreneurship-Maßnahmen wird die Gründungskultur an der Universität Mannheim durch gezielte neue Maßnahmen weiter gestärkt. Im Projekt zur Förderung der Gründungskultur an der Universität Mannheim werden alle MCEI-Angebote fakultätsübergreifend angeboten und mit interdisziplinären neuen Lehrformaten, wie kollaborativem Entrepreneurship Action-Learning und Design Thinking angereichert. So werden insbesondere die Vernetzung zwischen Studierenden und Startups gefördert und neuartige Lernerfahrungen für alle Beteiligten ermöglicht.

Die Gründungskultur an der Universität Mannheim wird konkret mit drei neuen Entrepreneurship-Modulen gestärkt:

1. Neue innovative Entrepreneurship-Kursformate mit einem handlungsorientierten Lernansatz (Action-Learning),
2. Umsetzung eines neuen Startup-Mentoring-Konzeptes und
3. Regelmäßige extrakurrikulare Entrepreneurship-Events.

Mit den Entrepreneurship-Events werden Normen, Werte und Verhaltensweisen, die auf gegenseitige Unterstützung und Serendipität gerichtet sind, und die nach neuesten Erkenntnissen die Startup-Kultur für erfolgreiches Entrepreneurship-Verhalten besonders begünstigen, an der Universität Mannheim und in der MRN verankert. Ziel ist es, eine Kultur des Austauschs und des gegenseitigen Lernens zwischen Startups und Studierenden zu fördern, die zum Gründen ermutigt. Weiterhin werden gründungsinteressierten Studierenden proaktiv mit regionalen und überregionalen Entrepreneurship-Partnern vernetzt. Mit etablierten und neuen

Entrepreneurship-Maßnahmen werden die Studierenden optimal auf einen erfolgversprechenden Übergang von Studium und Ausbildung in das eigene Startup, auf eine Tätigkeit in einem Startup, auf eine Karriere als Corporate Entrepreneur oder auf die Selbständigkeit zu einem späterem

Die Abbildung fasst die MCEI-Erfolge seit Beginn der Förderperiode zusammen.

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. Vielen Gründern fehlt die BWL-Expertise oder die Zeit für fundierte Analysen. Hier werden un-

sere Studenten tätig und direkt Teil des Gründungsteams. Neben dem praktischen orientierten Teil ihrer Abschlussarbeit zeigen sie in einem theoretischen Teil, dass ihre Fertigkeiten im wissenschaftlichen Arbeiten ebenfalls sehr gut ausgeprägt sind.

Das MCEI DesignLAB vervollständigt das Angebot und bietet Gründerteams einen kreativen Raum, in dem Brainstorming durchgeführt, Ideen entwickelt und die Startups auf den Weg gebracht werden können

Education	Support	Inspiration
<b>Entrepreneurial Spirit</b> 27 Student Startup Projects 44 Inside the Venture Projects	<b>Inside the Venture Projects</b> 55	<b>10 Founder Talks</b> 820 Attendees
<b>Thinking Beyond Boxes</b> 25 Student Startup Projects	<b>Student Startup Projects</b> 72	<b>47 Startup Lounges</b> 3700 Attendees
<b>Creativity &amp; Entrepreneurship</b> 21 Student Startup Projects	<b>Inside the Venture Theses</b> 28	<b>3 Q-Summit &amp; 3 Career Fairs</b> 3000 Attendees
<b>+ 14 Theory Courses</b> Intro (4x), Advanced (3x), Social (4x), International (3x)	<b>DesignLAB Hours</b> > 10.500	<b>BW Kickoff</b> 200 Attendees
<b>&gt; 980 Students</b>	<b>&gt; 148 Startup Projects</b>	<b>&gt; 7800 Event Contacts</b>

Zeitpunkt vorbereitet. Die jüngsten Erfolge sprechen für die Nachhaltigkeit der bisherigen Entrepreneurship-Maßnahmen und einen erheblichen Beitrag zum Aufbau eines leistungsfähigen Startup-Ökosystems in Mannheim und der MRN: Laut Deutschem Startup Monitor (DSM) belegt die Universität Mannheim 2018 den bundesweit 6. Platz und 2019 den 5. Platz. Im Ranking des Gründungsradars des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung belegt sie den 2. Platz unter den mittelgroßen Hochschulen und Universitäten.

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

Projektleitung: Prof. Dr. Michael Woywode  
Projektbearbeitung: Dr. Suleika Bort, Dr. Dennis Steininger, Dr. Michael Potstada, Dr. Jan Zyburda  
Förderung: Ministerium für Finanzen und Wirtschaft  
Baden-Württemberg  
Laufzeit: Juli 2014 - März 2015

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.

Gründungsteams in den Life Sciences benötigen neben einer ausgeprägten wissenschaftlichen Kompetenz sehr spezielle Unterstützung bei betriebswirtschaftlichen Betrachtungen, insbesondere in den Bereichen Marktexpertise und Produktfokus, Geschäftsmodellentwicklung und Business Development. Hier setzte das Life Science Business Development Pro-

gram Metropolregion Rhein-Neckar mit seinen Angeboten an und verfolgte das Ziel aussichtsreiche Teams/Projekte schnell zu identifizieren, die identifizierten High-Potentials gezielt zu fördern und schwache Stellen (im Team oder im Businessplan) zu schließen, die Sicherung notwendiger Finanzierung mit externen Investoren zu unterstützen und 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 Gründerverbünde und dazugehörige Technologietransfer-Organisationen, identifizierten potenziell geeignete Teams auf der Basis eines gemeinsamen Kriterienkatalogs und sprachen sie gezielt auf das Programm an. Darüber hinaus wurde das Programm über die einschlägigen branchenspezifischen Netzwerke (z.B. BioPro, BioDeutschland) beworben.

### 2. Bewerbung

Die mit einem standardisierten Be-

werbungsformular erfassten Kriterien beinhalteten u.a. die Darstellung der Patentsituation, die Innovationskraft, den Reifegrad (time-to-market), die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell, den Finanzierungsbedarf, die Ausgewogenheit des Teams und die Marktsituation.

### 3. Auswahl

Basierend auf den standardisierten Bewerbungen wurden für den Projektzeitraum elf 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).

### 4. Qualifizierungsprogramm

Das ursprünglich auf sieben Monate ausgelegte Programm wurde aufgrund des abweichenden Förderzeitraums und den daraus folgenden kalendrischen Anforderungen angepasst und umfasste nun folgende Stufen:

- Aufnahme von elf Teams
- Investoren-Pitch
- Abschlussveranstaltung mit Verleihung der Zertifikate

Nach dem Durchlaufen der Pilotrunde erfolgte eine Evaluation. Die daraus gewonnenen Erfahrungen wurden zur

Optimierung des Life Science Business Development Programms verwendet, um das Angebot ggf. zu institutionalisieren, zu etablieren und mit national rekrutierten Teams auszubauen, um so die Ausstrahlungseffekte zu erhöhen sowie eine größere Anzahl an Talenten, Ideen und Kapital nach Baden-Württemberg zu attrahieren.

### 5. Bewertung

Nach erfolgreichem Durchlaufen des siebenmonatigen Business Development Programms erfolgte die erneute Beurteilung der Fortschritte der Teams durch die oben genannte Jury, die von externen Beratern unterstützt wurde.

### 6. Zugang zum Investorennetzwerk

Durch das Coaching im Rahmen des Programms wurden die Gründungsteams unterstützt, sich einer Auswahl (inter-)nationaler Investoren überzeugend vorzustellen. Die Gründungsteams erhielten exklusiv die Gelegenheit am Technology Ventures Life Science, einer weiterentwickelten Form des Rhein-Neckar Technology Ventures mit Fokus auf die Life Sciences, teilzunehmen. Hierzu wurden aus dem Investorennetzwerk des Rhein-Neckar Technology Ventures potente Kapitalgeber mit Spezialisierung in den Life Sciences aktiv eingebunden. Das Programm unterstützte damit den Zugang zu regionalen und internationalen Investoren, Fonds und Veranstaltungen sowie zu weiteren Finanzierungsmöglichkeiten und wurde durch die nachfolgenden VC Gesellschaften ergänzt •

## Kulturelle Pfade zu wirtschaftlicher Selbstsuffizienz und Unternehmertum: Familienwerte und Jugendarbeitslosigkeit in Europa (CUPESSÉ)

Projektbearbeitung: Robert Strohmeyer  
Wissenschaftlicher Beirat: Michael Woywode  
Förderung: Europäische Kommission, 7. Rahmenprogramm  
Laufzeit: Februar 2014 bis Januar 2018  
Informationen: <http://cupesse.eu>



Um der teils gravierenden Jugendarbeitslosigkeit in Europa zu begegnen, förderte die EU das interdisziplinäre Forschungsprojekt CUPESSÉ an der Universität Mannheim mit rund fünf Millionen Euro. Ziel war es, sowohl die Ursachen als auch die Auswirkungen von Jugendarbeitslosigkeit länderübergreifend zu analysieren, um Politikern eine wissenschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlage zu liefern und Handlungsempfehlungen auszusprechen. Hierzu arbeiteten Nachwuchsforscher gemeinsam mit etablierten Forschern aus verschiedenen akademischen Fachrichtungen zusammen wobei das ifm Mannheim seine Expertise bei der Erforschung der beruflichen Selbstständigkeit in das Projektkonsortium

einbringen konnte.

Das Projekt verwendete ein Survey Design mittels dessen untersucht wurde, in welchem Maße der familiäre Herkunftskontext einerseits als auch die sozialen und ökonomischen Umfeldbedingungen einen Einfluss auf die Beschäftigung sowie die wirtschaftliche und soziale Unabhängigkeit von jungen Erwachsenen hat. Ein Schwerpunkt des Projekts lag auf der Untersuchung von Familienwerten, aber es wurden auch weitere potentielle Faktoren wie Opportunitätsstrukturen sowie schulische und berufliche Ausbildung berücksichtigt. Die Erfassung der intergenerationalen Vermittlung von sozialem, kulturellem und ökonomischem Kapital

stellte eine der zentralen Innovation des Projekts dar. In theoretischer Hinsicht zielte das Projekt darauf ab, die Pfade oder Mechanismen zu ergründen, mittels derer Werte und deren Vermittlung in Familien einen Einfluss auf die wirtschaftliche Selbstsuffizienz und die unternehmerischen Einstellungen junger Männer und Frauen haben.

CUPESSÉ spannte hierfür ein europaweites Netz der Forschung und Praxis über die Felder der Ökonomie, Politikwissenschaft, sowie der Psychologie und Soziologie. Zwölf Partner-Institutionen aus den Mitgliedsstaaten (Dänemark, Deutschland, Griechenland, Großbritannien, Italien, Österreich, Spanien, Tschechien und Ungarn) und zwei assoziierten Staaten (Schweiz und Türkei) organisierten sich gemeinsam in acht Arbeitspaketen, in deren Rahmen sie in den einzelnen Staaten qualitative und quantitative Daten erhoben (Multi-generationale in-depth Interviews und Large-N-Survey-Untersuchungen unter jungen Erwachsenen zwischen 18 und 35). Durch den ausdifferenzierten Methodenmix und die interdisziplinäre Zusammenarbeit erschloss es neue umfassende Perspektiven um die den Beschäftigungssituationen junger Menschen zugrundeliegenden Prozesse nicht nur zu verstehen, sondern auch kon-

krete Policy-Empfehlungen formulieren zu können. CUPESSÉ leistete damit einen substantiellen Beitrag zum Verständnis der komplexen Zusammenhänge der europäischen Jugendarbeitslosigkeit und trug somit substantiell zur Strategie Europa 2020 bei.

Aus dem Projekt sind zahlreiche Publikationen hervorgegangen, die unter anderem auf der Projektseite ([www.cupesse.eu](http://www.cupesse.eu)) gelistet sind und dort teilweise gratis heruntergeladen werden können. Die aus der Large-N-Survey-Untersuchung entstandenen Daten werden im GESIS-Datenarchiv archiviert und stehen der Wissenschaft zu Forschungszwecken zur Verfügung (siehe unten).

Die Daten der Studie sind über das GESIS-Datenarchiv frei zugänglich. Die CUPESSÉ-Daten sind eine Umfrage unter jungen Erwachsenen aus 11 europäischen Ländern und ihren Eltern. Sie konzentriert sich auf die wirtschaftliche Selbstversorgung, die Beschäftigungsfähigkeit, das Unternehmertum und die Übertragung von Eigenschaften und Einstellungen, die diese Ergebnisse beeinflussen. GESIS Data Archive, Cologne. ZA7475 Data file Version 1.0.0, doi:10.4232/1.13042

## Veröffentlichungen und Vorträge

### Habilitationen / Dissertationen

#### Habilitation

##### **Dr. Suleika Bort (2017)**

„Advances in alliance and interorganizational network research: the evolution of the German biotechnology industry“

Habilitationsvortrag: „Heterogenität in Gründerteams und Auswirkungen auf ihre Innovationstätigkeit“

#### Promotionen

##### **Robert Strohmeyer (2019)**

„Essays on Gender Differences in Entrepreneurship and Innovation: Implications of Skill Diversity, Family Resources, and Sex-based Labor Market Segregation“

##### **Jieping Chen (2018)**

„Innovation in China : the promise and the challenge in a transition economy“

##### **Andrew Isaak (2018)**

„Essays on trust and online peer-to-peer markets“

##### **Marie Oehme (2017)**

„Essays on SME Internationalization and Networks“

##### **Dennis Steininger (2016)**

„Digital Entrepreneurship: Definitions, Business Models, and Network Externalities“

##### **Jan Zybura (2016)**

„Topics in Family Business Succession, Technological Foresight & Innovation“

##### **Dennis Lips (2015)**

„Big Data Analysis of Teams and Networks: How Context Affects Effectiveness and Entrepreneurship“

##### **Achim Oberg (2015)**

„Weberian Network Analysis: The Case of a Post-Bureaucratic Organization“

##### **Michael Potstada (2015)**

„Innovation and Commercialization of Emerging Technologies : An Analysis of Digital Fabrication and Organic Electronics“

### Aufsätze in wissenschaftlichen Zeitschriften

Tonoyan, Vartuhi; Strohmeyer, Robert; Jennings, Jennifer E. (2020): Gender gaps in perceived start-up ease: Implications of sex-based labor market segregation for entrepreneurship across 22 European countries. *Administrative Science Quarterly*, 65 (1), 181-225

Ahrens, Jan-Philipp; Calabrò, Andrea; Huybrechts, Jolien; Woywode, Michael (2019): The enigma of the family successor-firm performance relationship: A methodological reflection and reconciliation attempt. *Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)*, 43 (3), 437-474

Ahrens, Jan-Philipp; Isaak, Andrew; Istiqliler, Baris; Steininger, Dennis (2019): The Star Citizen Phenomenon & the „Ultimate Dream Management“ technique in Crowdfunding, *ICIS (forthcoming)*

Berwing, Stefan (2019): Migrantenökonomien: Ein Weg zur ökonomischen Integration von Geflüchteten?, *Stadtforschung und Statistik* 32 (2), 21-27

Bort, Suleika; Aharonson, Barak S.; Woywode, Michael (2019). The influence of Multinational Corporations on International Alliance Formation Behavior of Colocated Start-Ups, *Organizational Science*, published online 17. Feb 2020

Sajons, Christoph (2019): Birthright citizenship and parental labor market integration. *Labour Economics*, 57, 1-22

Vith, Sebastian; Oberg, Achim; Höllerer, Markus A.; Meyer, Renate E. (2019): Envisioning the ‘Sharing City’: Governance Strategies for the Sharing Economy, *Journal of Business Ethics*, 159, 1023–1046

Wruk, Dominika; Oberg, Achim; Klutt, Jennifer; Maurer, Indre (2019): The presentation of self as good and right: How value propositions and business model features are linked in the sharing economy. *Journal of Business Ethics*, 159 (4), 997-1021

Wruk, Dominika; Oberg, Achim; Friedrich-Schieback, Marina (2019): Quantifying the sharing economy: An approach for measuring the ecological, social, and economic effects. *GAIA : Ecological Perspectives for Science and Society = ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft* 28 (Suppl. 1), 184-189



- Ahrens, Jan-Philipp; Uhlener, Lorraine; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2018): „Shadow emperor“ or „loyal paladin“? – The Janus face of previous owner involvement in family firm successions. *Journal of Family Business Strategy*, 9 (1), 73-90
- Amoroso, Sara; Müller, Bettina (2018): The short-run effects of knowledge intensive greenfield FDI on new domestic entry. *The Journal of Technology Transfer*, 43 (3), 815-836
- Berwing, Stefan (2018): Weiterbildung in migrantengeführten Betrieben. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP)*, 47 (1), 35-38
- Degener, Philip; Maurer, Indre; Bort, Suleika (2018): Alliance Portfolio Diversity and Innovation: The Interplay of Portfolio Coordination Capability and Proactive Partner Selection Capability. *Journal of Management Studies*, 55 (8), 1387-1422.
- Leicht, René (2018): Schwierige und erfolgreiche Wege zum sozialen Aufstieg. *clavis* 01, 4-5
- Tänzler, Jan Klaus; Keese, Detlef; Hauer, Annegret (2018): Gesellschafterbindung in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie (FuS)*, 8 (5), 160-164
- Oberg, Achim; Drori, Gili S.; Delmestri, Giuseppe (2017): Where history, visuality, and identity meet : institutional paths to visual diversity among organizations. *Research in the sociology of organizations*, 54 (B), 71-99
- Strohmeyer, Robert; Tonoyan, Vartuhi; Jennings, Jennifer E. (2017): Jacks-(and Jills)-of-all-trades : on whether, how and why gender influences firm innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 32 (5), 498-518
- Isaak, Robert (2016): Ecopreneurship, rent-seeking, and free-riding in global context : job-creation without ecocide. *Small enterprise research (SER)*, 23 (1), 85-93
- Leicht, René (2016): In einem gänzlich anderen Licht: Unternehmertum von Migrantinnen und Migranten. *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, 66 (1), 32-38
- Potstada, Michael; Parandian, Alireza; Robinson, Douglas K. R.; Zybura, Jan (2016): An alignment approach for an industry in the making : DIGINOVA and the case of digital fabrication. *Technological forecasting & social change*, 102, 182-192

- Aharonson, Barak; Bort, Suleika (2015): Institutional pressure and an organization's strategic response in Corporate Social Action engagement: The role of ownership and media attention. *Strategic Organization*, 13 (4), 307-339
- Ahrens, Jan-Philipp; Landmann, Andreas; Woywode, Michael (2015): Gender preferences in the CEO Successions on family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6 (2), 86-103
- Korff, Valeska P.; Oberg, Achim; Powell, Walter W. (2015): Interstitial organizations as conversational bridges. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 41 (2), 34-38
- Leicht, René; Philipp, Ralf; Rüffer, Niclas (2015): Mittelstand: Anhaltend stark und zunehmend heterogen. *Open Access Mittelstandsbericht des Landes Baden-Württemberg 2015 Anhang*, 108-132
- Oehme, Marie; Bort, Suleika (2015): SME internationalization modes in the German biotechnology industry: The influence of imitation, network position, and international experience. *Journal of International Business Studies (JIBS)*, 46 (6), 629-655
- Scheiber, Florian (2015): Dressing up for Diffusion: Codes of Conduct in the German Textile and Apparel Industry, 1997–2010. *Open Access Journal of Business Ethics*, 126 (4), 559-580

## Herausgeberschaften

- Lena Werner, René Leicht, Monika Münch, Elvira Stegnos (Hrsg.) (2016): *Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen - Wissenschaft trifft Praxis*, Berlin

## Buchbeiträge

- Oberg, Achim; Korff, Valeska (2020): Relationales Denken im Neo-Institutionalismus, in: Hasse, Raimund/Krüger, Anne K.: *Neo-Institutionalismus*, Bielefeld, 191-218
- Woywode, Michael ; Beck, Nikolaus (2019): Evolutionstheoretische Ansätze in der Organisationslehre - die Population Ecology-Theorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark: *Organisationstheorien*, Stuttgart, 258-299

Ahrens, Jan-Philipp (2019): The succession question and the family firm - a theoretical, conceptual, and historical reflection, in: Pellegrini, Massimiliano: European entrepreneurship research and practice : A multifaceted effort towards integration of different perspectives, The Entrepreneurship SIG at the European Academy of Management: New horizons with strong traditions, Charlotte

Alexopoulou, Maria; Woywode, Michael (2019): Professionalisierung der Gründungsberatung in der Einwanderungsgesellschaft - eine kritische Reflexion über die Rolle der Kultur im Beratungskontext, in: Seifried, Jürgen: Beruf, Beruflichkeit, Employability Wirtschaft - Beruf - Ethik, Bielefeld, 215-238

Berwing, Stefan; Isaak, Andrew; Leicht, René (2019): Migrant self-employment in Germany: on the risks, characteristics and determinants of precarious work. in: Conen, Wietke: Self-employment as precarious work : a European perspective, Cheltenham, Northampton, 186-214

Leicht, René (2018): Die Bedeutung von Migrantenunternehmen für die Integrations- und Wirtschaftspolitik in den Kommunen, in: Handbuch lokale Integrationspolitik, Wiesbaden, 525-548

Woywode, Michael (2018): Theoretische Ansätze zur Erklärung der Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen, in: Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden, 45-88

Hartmann, Carina; Schilling, Katharina (2018): Cham Saar: The first Syrian-German cheese manufacturer, in: Heilbrunn, Sibylle: Refugee entrepreneurship : a case-based topography, Basingstoke, 39-53

Zybura, Nora; Schilling, Katharina; Philipp, Ralf; Woywode, Michael (2018): Female migrant entrepreneurship in Germany: Determinants and recent developments, in: Birkner, Stephanie: Women's entrepreneurship in Europe : multidimensional research and case study insights. Cham, 15-38

Leicht, René (2017): Ausbildung in migrantengeführten Betrieben - wie Nachzügler zu Hoffnungsträgern werden, in: Durczok, Frederik: Integration als Bildungsaufgabe? Baltmannsweiler, 205-236

Drori, Gili S.; Oberg, Achim; Delmestri, Giuseppe (2017): Forest and trees, institutional dynamics and artifacts - on visual organizational indicators of global and historical cultural patterns, in: Krücken, Georg: New themes in institutional analysis. Cheltenham, 224-252

Oberg, Achim; Korff, Valeska P.; Powell, Walter W. (2017): Culture and connectivity intertwined - visualizing organizational fields as relational structures and meaning systems, in: Groenwegen, Peter: Structure, content and meaning of organizational networks : extending network thinking. Bingley, 17-47

Powell, Walter W.; Oberg, Achim (2017): Networks and institutions, in: Greenwood, Royston: Sage Handbook of organizational institutionalism. Los Angeles, 446-476

Münch, Monika; Werner, Lena (2016): Heterogenität als strategisches Moment der Fachkräftesicherung nutzen - Diversity als Stärke von Migrantenbetrieben, in: Westhoff, Gisela: Heterogenität und Vielfalt in der beruflichen Bildung : Konzepte, Handlungsansätze und Instrumente aus der Modellversuchsforschung, Bielefeld, 125-135

Werner, Lena (2016): Fachkräftesicherung in Migrantenunternehmen, in: Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen, Berlin, 108-123

Leicht, René; Werner, Lena (2016): Die ökonomische und soziale Basis der betrieblichen Bildungspotenziale von Migrantenunternehmen, in: Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen, Berlin, 22-39

Leicht, René (2016): Ausbildung in Migrantenunternehmen. Umfang, Determinanten und Strukturen, in: Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen, Berlin, 40-81

Leicht, René; Stegnos, Elvira (2016): Qualifizierung in Migrantenunternehmen. Eine thematische Einstimmung, in: Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen, Berlin, 10-21

Liu, Yipeng; Isaak, Andrew (2016): Effectuation spectra in Chinese high-tech entrepreneurship : domain-specific logic orientations and cross-border M&A, in: Mergers and acquisitions, entrepreneurship and innovation. Bingley, 111-149

Woywode, Michael (2016): Bestandteile einer nachhaltigen Corporate Governance für Familienunternehmen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Führungsmodelle, in: Herausforderungen und Lösungsansätze in der Rechnungslegung für Familienunternehmen. Gelnhausen, 23-38

Isaak, Robert; Isaak, Andrew; Zybura, Jan (2016): Replicating Silicon Valley: talent and techno-management in a culture of serendipity, in: Entrepreneurship and talent management from a global perspective : global returnees. Cheltenham, 149-187

Steininger, Dennis M.; Budrevich, Anna (2015): Wie werden Service-Geschäftsmodelle von Startups skalierbar? Eine Fallstudie zur digitalen Transformation von Web-Dienstleistern, in: Entrepreneurship heute : unternehmerisches Denken angesichts der Herausforderungen einer vernetzten Wirtschaft. Berlin, 85-114

## Buchveröffentlichungen und Forschungsberichte

Ahrens, Jan-Philipp; Istiqliler, Baris; Keese, Detlef; Kowalczick, Marc; Patzer, Charlotte; Tänzler, Jan Klaus (2019): Benchmark Familienunternehmen : eine vergleichende Analyse der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart 2019. Mannheim

Gottschalk, Sandra ; Lubczyk, Moritz ; Hauer, Annegret ; Keese, Detlef (2019): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Open Access München

Keese, Detlef; Tänzler, Jan Klaus; Oehme, Marie; Hauer, Annegret; Woywode, Michael (2018): Gesellschafterbindung in Familienunternehmen : Ergebnisse einer empirischen Studie. Mannheim

Gottschalk, Sandra; Egel, Jürgen; Kinne, Jan; Hauer, Annegret; Keese, Detlef; Oehme, Marie (2017): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen : Aktualisierung 2016. München

Werner, Lena; Leicht, René; Münch, Monika; Stegnos, Elvira (2016): Neue Herausforderungen für die Aus- und Weiterbildung in Migrantenunternehmen : Wissenschaft trifft Praxis. Berlin

Berwing, Stefan (2016): Tariforientierung in Deutschland - zwischen Tariflandschaft und Tarifödnis. Mannheim

Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, Hamburger Institut für Familienunternehmen (2016): Benchmark Familienunternehmen - eine vergleichende Analyse für die Metropolregion Rhein-Neckar 2016. Mannheim

Rüffer, Niclas (2015): The Allocation of Innovation Promotion Programs : An Empirical Analysis. Lohmar ; Köln

Rüffer, Niclas; Oehme, Marie; Block, Nora; Keese, Detlef; Likierski, Anna; Philipp, Ralf; Reifer, Karolina; Woywode, Michael (2015): Bericht des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim zum Projekt „Effektiver Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Woiwodschaft Oppeln“. Oppeln

## Konferenzveröffentlichungen

Ahrens, Jan-Philipp; Isaak, Andrew; Istiqliler, Baris; Steininger, Dennis M. (2019): The Star Citizen phenomenon & the „ultimate dream management“ technique in crowdfunding, in: Krcmar, Helmut, Proceedings of the International Conference on Information Systems - Information Systems at the Heart of Innovation Ecosystems, ICIS 2019, München, 15.-18.12.2019

Ahrens, Jan-Philipp; Kowalczick, Marc; Lauterbach, Joachim; Woywode, Michael (2019): Identity and turnaround performance - Evidence from S&P 1500, in: Atinc, Guclu, Annual Meeting Proceedings, 79th Annual Meeting of the Academy of Management 2019, Chicago, 09.-13.08.2019

Istiqliler, Baris; Ahrens, Jan-Philipp (2019): Role of sovereignty goals in explaining stakeholder orientation in family firmsin: Atinc, Guclu, Annual Meeting Proceedings, 79th Annual Meeting of the Academy of Management 2019, Chicago, 09.-13.08.2019

Ahrens, Jan-Philipp; Kowalczick, Marc; Lauterbach, Joachim (2019): Identity, strategy, and firm performance - Evidence from firm crises, in: 19th Annual Conference of the European Academy of Management 2019, EURAM 2019, Lissabon, 25.-28.06.2019, Brüssel

Istiqliler, Baris; Ahrens, Jan-Philipp; Bort, Suleika; Isaak, Andrew (2019): Learning the bias? How successor pre-succession firm experience affects family firm performance, in: 19th Annual Conference of the European Academy of Management 2019, EURAM 2019, Lissabon, 25.-28.06.2019, Brüssel

Woywode, Michael; Ahrens, Jan-Philipp; Zybura, Jan (2019): When is it time to stop dancing the succession dance?, in: 19th Annual Conference of the European Academy of Management 2019, EURAM 2019, Lissabon, 25.-28.06.2019, Brüssel

Ahrens, Jan-Philipp; Calabrò, Andrea; Huybrechts, Julien; Woywode, Michael (2018): The enigma of family successor performance - A methodological reflection, in: Annual Meeting Proceedings, Academy of Management Annual Meeting, Chicago, 10.-14.08.2018, Briarcliff Manor

Kowalzick, Marc; Ahrens, Jan-Philipp; Lauterbach, Joachim (2018): The performance effect of CEO overconfidence in turnaround situations, in: Annual Meeting Proceedings, Academy of Management Annual Meeting, Chicago, 10.-14.08.2018, Briarcliff Manor

Ahrens, Jan-Philipp; Calabrò, Andrea; Huybrechts, Jolien; Woywode, Michael (2018): Revisiting family successor performance, in: 2018 Conference Programme, 18th European Academy of Management Conference (EURAM), Reykjavik, 19.-22.06.2018

Istipliler, Baris; Ahrens, Jan-Philipp; Hauser, Christian (2018): On the goals of family firms: From family involvement to sovereignty and social responsibility, in: 2018 Conference Programme, 18th European Academy of Management Conference (EURAM), Reykjavik, 19.-22.06.2018

Kowalzick, Marc; Ahrens, Jan-Philipp; Lauterbach, Joachim (2018): The performance effect of CEO overconfidence in turnaround situations, in: 2018 Conference Programme, 18th European Academy of Management Conference (EURAM), Reykjavik, 19.-22.06.2018

Ahrens, Jan-Philipp; Uhlener, Lorraine; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2017): The Janus-face of CEO retention - CEO succession & performance under unity of ownership & control, in: 2017 Conference Programme, 17th European Academy of Management Conference (EURAM), Glasgow, 21.-24.06.2017

Ahrens, Jan-Philipp; Uhlener, Lorraine; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2016): The Janus-face of CEO retention - CEO succession & performance under unity & control. in: Annual Meeting Proceedings, Academy of Management Annual Meeting, Chicago, 05.-09.08.2016

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2016): The succession-performance-paradox: Is family successor inferiority only a mirage? Isolating the family-successor-attribute effect from other socio-economic forces, in: 2016 Conference Programme, 16th European Academy of Management Conference (EURAM), Paris, 01.-04.06.2016

Zybura, Jan; Block, Nora; Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael (2016) Innovation in the post-succession phase of family firms: Seizing a window of opportunity?, in: 2016 Conference Programme, 16th European Academy of Management Conference (EURAM), Paris, 01.-04.06.2016

Schwieren, Christiane; Iida, Yoshio; Isaak, Andrew (2015): Reaching agreement on trusting behavior - evidence on cultural differences from a public goods game with representatives, in: Conference program, extended abstract, Consciousness and Intention in Economics and Philosophy 2015, Kyoto, 12.-13.12.2015

Zybura, Jan; Ahrens, Jan-Philipp (2015): Underlying Mechanics of a Succession-Dance: Predecessor Preferences, Human Capital, and Ownership, in: Annual Meeting Proceedings, Academy of Management Annual Meeting 2015, Vancouver, 07.-11.08.2015

Berger, Benedikt; Matt, Christian; Steinger, Dennis M.; Hess, Thomas (2015): Paper or screen – differences in customer preferences and willingness to pay between traditional and digital content services, in: 48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2015) proceedings 2015, Piscataway, 05.-08.01.2015

## Best Paper Awards

Jan-Philipp Ahrens  
European Academy of Management, 18th Annual Conference (2018)  
Strategic Management SIG  
„The Performance Effect of CEO Overconfidence in Turnaround Situations“

Jan-Philipp Ahrens  
5tes Forum Mittelstandsforschung (2017)  
„The Succession-Performance Paradox: A Reconciliation Attempt Using Social Exchange Theory“

Jan-Philipp Ahrens  
2nd International Family Business Research Forum (2016)  
„The Janus-face of CEO retention: CEO succession and performance under concentrated ownership & control“

Jan-Philipp Ahrens  
Woven Publish Prize (2015), University of Mannheim  
„Gender Preferences in CEO Successions in Family Firms: Family Characteristics and Human Capital of the Successor“

Jan-Philipp Ahrens  
Academy of Management, 75th Annual Meeting (2015), Best Paper Proceedings  
„Underlying Mechanics of a Succession Dance - Predecessor Preferences, Human Capital, and Owner“

## Konferenzbeiträge

Ahrens, Jan-Philipp The past and future of SME research. (2019) 1st Siegener SME Research Forum (Siegen, Germany) [Präsentation auf Konferenz]

Ahrens, Jan-Philipp; Kowalczick, Marc; Lauterbach, Joachim (2019): Family firms at the hardness test. 4th International Family Business Research Forum (IFBRF), Monaco, 04.-05.04.2019

Istipliler, Baris; Ahrens, Jan-Philipp; Bort, Suleika; Isaak, Andrew (2019): Learning the bias? How successor pre-succession firm experience affects family firm performance. 4th International Family Business Research Forum (IFBRF), Monaco, 04.-05.04.2019

Istipliler, Baris; Ahrens, Jan-Philipp; Isaak, Andrew; Bort, Suleika (2019): When successors learn not to see the wood for the trees in family firms. 4th International Family Business Research Forum (IFBRF), Monaco, 04.-05.04.2019

Ahrens, Jan-Philipp; Kowalczick, Marc; Lauterbach Joachim (2019): How CEO identity and social structure dynamics mold crisis response and performance in founder and family influenced firms - evidence from S&P 1500. 19. Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen (FIFU), Bielefeld, 11.-12.03.2019

Ahrens, Jan-Philipp (2018): On the goals of family firms: From family involvement to sovereignty and social responsibility. 16th Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), Innsbruck, 26.-28.11.2018

Sajons, Christoph (2018): Potenziale und Hemmnisse der Integration von Geflüchteten in den baden-württembergischen Arbeitsmarkt. 6. Netzwerktreffen Arbeitsmarktintegration Geflüchteter, Freiburg, 06.11.2018

Schilling, Katharina; Hartmann, Carina; Güllü, Esra (2018): Existenzgründung von Geflüchteten aus institutioneller Perspektive. G-Forum Jahreskonferenz, Stuttgart, 11.-12.10.2018

Ahrens, Jan-Philipp (2018): The role of change in the succession of family firms. G-Forum Jahreskonferenz 2018, Stuttgart, 11.-12.10.2018

Rüffer, Niclas; Andrew Isaak; Svetlana Samusenko; Iuliia Shkrabaliuk; Filip Ivanov (2018): Trust and Civic Engagement in Technology Transfer in Russia and Ukraine. GSOM Emerging Markets Conference 2018, St. Petersburg, 04.-06.10.2018

Sajons, Christoph (2018): Potenziale und Hemmnisse der Integration von Geflüchteten in den baden-württembergischen Arbeitsmarkt. Kongress „Integration von Flüchtlingen in das Erwerbsleben“, Stuttgart, 01.10.2018

Ahrens, Jan-Philipp; Calabrò, Andrea; Huybrechts, Julien; Woywode, Michael (2018): The enigma of family successor performance - A methodological reflection. Academy of Management - 78th Annual Meeting, Chicago, 10.-14.08.2018

Tänzler, Jan Klaus (2018): What is Contrary to an Exit or Sale of Shares in Family Businesses? Hamburg Conference: Law and Management of Family Firms, Hamburg, 20.-21.09.2018

Kowalczick, Marc; Ahrens, Jan-Philipp; Lauterbach, Joachim (2018): The performance effect of CEO overconfidence in turnaround situations. Academy of Management - 78th Annual Meeting, Chicago, 10.-14.08.2018

Ahrens, Jan-Philipp (2018): On the goals of family firms: From family involvement to sovereignty and social responsibility. IRMBAM 2018, 9th International Research Meeting in Business and Management, Nizza, 05.-07.07.2018

Zybura, Nora; Schilling, Katharina; Philipp, Ralf; Woywode, Michael (2018): Female migrant entrepreneurship in Germany – determinants and recent developments. European Academy of Management Conference, Reykjavik, 19.-22.06.2018

Ahrens, Jan-Philipp (2018): On the goals of family firms: From family involvement to sovereignty and social responsibility. EURAM 2018, European Academy of Management Conference, Reykjavik, 19.-22.06.2018

Ahrens, Jan-Philipp (2018): Family successor performance revisited. EURAM 2018, European Academy of Management Conference, Reykjavik, 19.-22.06.2018

Tänzler, Jan Klaus (2018): Shareholder ties to their Family Business. EURAM 2018, European Academy of Management Conference, Reykjavik, 19.-22.06.2018

Tänzler, Jan Klaus (2018): Gesellschafterbindung in Familienunternehmen. wir-Tage 2018, Rust, 16.-17.04.2018

Tänzler, Jan Klaus (2018): Lessons learned from an old German Family Business – The Prym Case. Wealth 360, Vilnius, 12.04.2018

Sajons, Christoph (2018): Demographics, Immigration, and the Labor Market. International Conference of the DFG Labor Network, Nürnberg, 06.-07.04.2018

Rüffer, Niclas (2018): Entrepreneurship and Innovation Promotion in the Digital Economy – Reflective Accounts for the Contributions of the Social Science. 1st International Conference on Business Management in the Digital Economy, St. Petersburg, 20.03.2018

Tänzler, Jan Klaus (2018): Gesellschafterbindung in Familienunternehmen. 8. Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen, Innsbruck, 01.-03.03.2018



Ahrens, Jan-Philipp (2017): The „Succession-Performance-Paradox“ - A methodological reflection and reconciliation attempt. SIDREA Workshop on Family Involvement in Management and Firm Growth, Neapel, 08.12.2017

Zybura, Nora ; Schilling, Katharina ; Philipp, Ralf (2017): What determines self-employment of female migrants in Germany? MDE 2017 - 3rd International Conference on Migration and Diaspora Entrepreneurship, Bremen, 30.11.-01.12.2017

Polat, Esra (2017): How do formal and informal ties affect work patterns and environment of self-employed lawyers of Turkish origin in Germany? MDE 2017 - 3rd International Conference on Migration and Diaspora Entrepreneurship, Bremen, 30.11.-01.12.2017

Hartmann, Carina; Isaak, Andrew (2017): A Resource-Based Perspective on Start-up Consulting Proposals for Refugees. MDE 2017 - 3rd International Conference on Migration and Diaspora Entrepreneurship, Bremen, 30.11.-01.12.2017

Ahrens, Jan-Philipp (2017): Does being a family firm matter? CSR engagement for employees: A stakeholder and socioemotional wealth perspective. G-Forum Jahreskonferenz 2018, Stuttgart, 11.-12.10.2017

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael (2017): Toward a „family attribute“ of chief executive officer successors - A reconciliation of contradicting empirical findings and theoretical predictions in family business research. G-Forum Jahreskonferenz 2017, Wuppertal, 06.-07.10.2017

Ahrens, Jan-Philipp (2017): On the goals of family firms: From family involvement to sovereignty and social responsibility. 3rd International Family Business Research Forum, Wien, 20.-23.09.2017

Ahrens, Jan-Philipp (2017): Innovation in the post-Succession phase of family firms. 3rd International Family Business Research Forum, Wien, 20.-23.09.2017

Ahrens, Jan-Philipp (2017): Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms. 3rd International Family Business Research Forum, Wien, 20.-23.09.2017

Polat, Esra; Schilling, Katharina (2017): Analyses of the entrepreneurial potential and labour market integration of refugees in Germany : Outline of the joint research project. MDE Workshop on Refugee Entrepreneurship, Bremen, 18.07.2017

Ahrens, Jan-Philipp; Uhlener, Lorraine; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2017): The Janus-face of CEO retention - CEO succession & performance under unity of ownership & control. EURAM 2017, 17th Annual Conference of the European Academy of Management, Glasgow, 21.-24.06.2017

Rüffer, Niclas (2017): Key-Note-Speaker. Baikal Readings, Irkutsk, 13.-24.03.2017

Ahrens, Jan-Philipp (2017): Innovation in the post-succession phase of family firms. EIASM: 13th Workshop on Family Firm Management Research, Bilbao, 25.-27.05.2017

Ahrens, Jan-Philipp (2017): The „Succession-Performance-Paradox“ - A reconciliation attempt using social exchange theory. 5. Forum Mittelstandsforschung, Wien, 20.-21.02.2017

Rüffer, Niclas; Keese, Detlef (2016): The Role of Trust and social Capital in Fostering Technology and Knowledge Transfer in Post Socialist Central Europe. RENT 2016, Antwerpen, 16.-18.11.2016

Ahrens, Jan-Philipp; Uhlener, Lorraine; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2016): The Janus-face of CEO retention - CEO succession & performance under unity of ownership & control. 2nd International Family Business Research Forum, Neapel, 15.-17.09.2016

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2016): The Succession-Performance-Paradox: Is family successor inferiority only a mirage? Isolating the Family-Successor-Attribute effect from other socio-economic forces. EURAM 2016 Conference, Paris, 01-04.06.2016

Block, Nora; Zybura, Jan; Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael (2016): Innovation in the post-succession phase of family firms: Seizing a window of opportunity? EURAM 2016 Conference, Paris, 01-04.06.2016

Ahrens, Jan-Philipp (2016): Innovationen im Rahmen der Nachfolge in deutschen Familienunternehmen. 6. Konferenz der deutschsprachigen Zentren für Familienunternehmensforschung, Siegen, 07.-08.03.2016

Rüffer, Niclas (2016): Wachstum und Innovation in deutschen KMU. Konferenz „The German Mittelstand and the Portuguese SMEs“, Lissabon, 17.-19.01.2016

Schwieren, Christiane; Iida, Yoshio; Isaak, Andrew (2015): Reaching agreement on trusting behavior - evidence on cultural differences from a public goods game with representatives. Konferenz: „Consciousness and Intention in Economics and Philosophy“, Kyoto, 12.-13.12.2015

Block, Nora; Zybura, Jan; Ahrens, Jan-Philipp (2015): Drivers of Innovation in Family Firm CEO Successions. Academy of Management, 75th Annual Meeting, Vancouver, 07.-11-08.2015

Zybura, Jan; Ahrens, Jan-Philipp (2015): Underlying Mechanics of a Succession Dance: Predecessor Preference, Human Capital, and Ownership. Academy of Management, 75th Annual Meeting, Vancouver, 07.-11-08.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2015): Rigging the Contest? CEO Succession in Family Firms: Contest and Agency Theory, and Evidence. Academy of Management, 75th Annual Meeting, Vancouver, 07.-11-08.2015

Postada, Michael (2015): Configuration and innovation of regional clusters: An analysis of organic electronics. Academy of Management, 75th Annual Meeting, Vancouver, 07.-11-08.2015

Degener, Philip; Maurer, Indre; Bort, Suleika (2015): Portfolio diversity and innovation: The role of organizational capabilities for managing complex alliance portfolios. 31th European Group of Organization Studies (EGOS) Colloquium, 02.-04.07.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2015): Family Successor Inferiority: A Mirage? - CEO Succession in Family Firms: Contest and Agency Theory, & Evidence. International Family Enterprise Research Academy, 15th Annual Conference, Hamburg, 30.06.-03.07.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael (2015): Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms. European Academy of Management, 15th Annual Conference, 17.-20.06.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael; Zybura, Jan (2015): Family Successor Inferiority: A Mirage? - CEO Succession in Family firms: Contest and Agency Theory, & Evidence. 1st International Family Business Research Forum, Witten, 11.-12.06.2015

Tonoyan, Vartuhi; Strohmeyer, Robert; Jennings, Jennifer E. (2015): Cross-Country Gender Gaps in Perceived Start-up Ease: Second-Order Effects of Labor Market Segregation. Conference „Women's Entrepreneurship and Ecosystems“, Wellesley, 08.-09.06.2015

Block, Nora; Zybura, Jan; Ahrens, Jan-Philipp (2015): Drivers of Innovation in Family Firm CEO Successions. Family Enterprise Research Conference, 11th Annual Conference , Burlington, 04.-07.06.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Block, Nora; Zybura, Jan (2015): Drivers of Innovation in Family Firm CEO Successions. 11th Annual Conference , Burlington, 04.-07.06.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael (2015): Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms. Family Enterprise Research Conference, 11th Annual Conference , Burlington, 04.-07.06.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael (2015): Family Successor in Inferiority: A Mirage? - CEO Succession in Family Firms: Contest and Agency Theory, & Evidence. Family Enterprise Research Conference, 11th Annual Conference , Burlington, 04.-07.06.2015

Bischof, Moritz; Oberg, Achim; Berwing, Stefan; Woywode, Michael (2015): The Iconography of Building Information Modeling: Analyzing the Visual Representation of a Material Practice in Architecture. 31st EGOS Colloquium, Athen, 02.-04.06.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael (2015): Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms. 5. Konferenz deutschsprachiger Zentren für Familienunternehmensforschung, Friedrichshafen, 02.-03.03.2015

Degener, Philip; Maurer, Indre; Bort, Suleika (2015): Portfolio diversity and innovation: The role of organizational capabilities for managing complex alliance portfolios. 31st EGOS Colloquium, Athen, 02.-04.06.2015

Bischof, Moritz; Oberg, Achim; Woywode, Michael; Berwing, Stefan (2015): Dependent Artifacts – Independent Professions? The Visual Communication of Building Information Modelling. 11th Workshop on New Institutionalism in Organization Theory, Wien, 26.-27.03.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Block, Nora; Zybura, Jan (2015): Drivers of Innovation in Family Firm CEO Successions. 4. Forum Mittelstandsforschung, Chur, 09.-10.02.2015

Zybura, Jan; Ahrens, Jan-Philipp (2015): Faciliator or Chock Block: Are Active Predecessors Really Inhibitors to Organizational Change. 4. Forum Mittelstandsforschung, Chur, 09.-10.02.2015

Zybura, Jan; Ahrens, Jan-Philipp (2015): Underlying Mechanics of a Succession-Dance: Predecessor Preferences, Human Capital, and Ownership. 4. Forum Mittelstandsforschung, Chur, 09.-10.02.2015

Ahrens, Jan-Philipp; Woywode, Michael (2015): Heroes of the Green Room - Post-Succession Restructuring and Corporate Performance in Family Firms. 4. Forum Mittelstandsforschung, Chur, 09.-10.02.2015

Berger, Benedikt; Matt, Christian; Steininger, Dennis M.; Hess, Thomas (2015): Paper or screen – differences in customer preferences and willingness to pay between traditional and digital content services. 48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2015), Kauai, 05.-08.01.2015

## Institutsleitung



**Prof. Dr. Michael Woywode**  
 Direktor ifm Mannheim  
 Lehrstuhl für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship  
 woywode@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-2894

## Verwaltung und Sekretariat



**Ute Becker**  
 Verwaltung  
 becker@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-2894



**Gabriele Schleicher**  
 Sekretariat  
 schleicher@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-2237



**Julia Westmeier**  
 Verwaltung  
 westmeier@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-2883

## Forschungsbereich Digitalisierung und Wettbewerbsfähigkeit im Mittelstand



**Prof. Dr. Achim Oberg**  
 Forschungsbereichsleitung  
 Informatik  
 oberg@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-3532



**Elisabeth Ebert**  
 Innovationsökonomie  
 ebert@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-3532



**Moritz Bischof**  
 Soziologie  
 bischof@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-3532



**Olaf Kellermeier**  
 Wirtschaftsinformatik  
 kellermeier@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-3604



**Johannes Britsch**  
 Betriebswirtschaft  
 britsch@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-3474



**Tino Schöllhorn**  
 Wirtschaftsinformatik  
 schoellhorn@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-3604



**Till Dehne-Niemann**  
 Sozialwissenschaften  
 dehne-niemann@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-3474



**Prof. Dr. Dominika Wruck**  
 Betriebswirtschaft  
 wruck@ifm.uni-mannheim.de  
 Tel.: 0621/181-2887

## Forschungsbereich Familienunternehmen



**Dr. Detlef Keese**  
Forschungsbereichsleitung  
Sozialwissenschaften  
keese@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2888



**Dr. Jan-Philipp Ahrens**  
Betriebswirtschaft  
ahrens@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2963



**Annegret Hauer**  
Betriebswirtschaft  
hauer@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-3558



**Dr. Iuliia Shkrabaliuk**  
Economics  
shkrabaliuk@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2963



**Baris Istipliler**  
Volkswirtschaft  
istipliler@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2891



**Marc Kowalick**  
Betriebswirtschaft  
kowalick@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2805



**Dr. Christoph Sajons**  
Forschungsbereichsleitung  
Volkswirtschaft  
sajons@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2887



**Esra Güllü**  
Soziologie, Politik  
guellue@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2885



**Carina Hartmann**  
Romanistik, Kultur und Wirtschaft  
hartmann@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-3491



**Dr. René Leicht**  
Senior-Advisor  
Soziologie  
leicht@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2788



**Dr. Bettina Müller**  
Volkswirtschaft, Literatur  
mueller@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2887



**Ralf Philipp**  
Sozialwissenschaften  
philipp@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2885

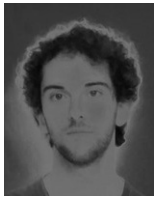


**Nora Zybura**  
Soziologie  
nzybura@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2889

## Forschungsbereich Entrepreneurship



**Prof. Dr. Michael Woywode**  
Forschungsbereichsleitung  
Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft  
woywode@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2894



**Luca Castellanza**  
Strategy and Innovation  
castellanza@ifm.uni-mannheim.de



**Dr. Robert Strohmeyer**  
Soziologie  
strohmeyer@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2895



**Thomas Hipp**  
Betriebswirtschaft  
thomas@mcei.de  
Tel.: 0621/181-2893



**Ndivhuho Tshikovhi, PhD**  
Entrepreneurship  
ntshikov@mail.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-2784



**Prof. PhD Robert Allan Isaac**  
Visiting Professor  
raisaak@gmail.com  
Tel.: 0621/181-2898



**Dr. Jan Zybura**  
International Business  
zybura@ifm.uni-mannheim.de  
Tel.: 0621/181-3485



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