

# APuZ

Aus Politik und Zeitgeschichte

66. Jahrgang · 16–17/2016 · 18. April 2016



## Unternehmertum

*Friederike Welter · Jutta Gröschl*

Unternehmer und Unternehmerinnen in Deutschland

*Christina Hoon*

Management und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen

*Nancy Richter · Thomas Schildhauer*

Innovation, Gründungskultur und Start-ups  
made in Germany

*Anne Decker · André Habisch*

Soziales Unternehmertum aus Sicht  
von Wissenschaft und Praxis

*René Leicht*

In einem gänzlich anderen Licht:  
Unternehmertum von Migrantinnen und Migranten

## Editorial

Unternehmertum ist überall. Denn sind nicht Aberhunderte von Dingen, die uns täglich umgeben, die Produkte des Erfindungsgeistes, der Kunstfertigkeit und der Geschäftstüchtigkeit von Menschen, die kreativ und risikobereit etwas „unternommen“ und zur Marktreife gebracht haben? Im Falle der bügelfreien Oberhemden etwa wurde etwas Vorhandenes optimiert, mit etwas gänzlich Neuem wie dem Kurznachrichtendienst Whatsapp ein Nischenmarkt aufgetan. Start-ups heißen die jungen Firmen mit hohem Innovationsgrad und Wachstumspotenzial, die neuen Geschäftsmodellen zum Durchbruch verhelfen wollen.

Die deutsche Unternehmenslandschaft ist von beeindruckender Vielfalt, noch immer geprägt von kleinen und großen Familienunternehmen. Und sie ist dynamisch: Unternehmerisches Handeln von immer mehr Soloselbstständigen beispielsweise führt zur Auflösung des tradierten Begriffs vom Unternehmer, jenseits der Klischees von Dönerbude und Gemüseladen haben sich erfolgreiche Unternehmen von Migranten etabliert. Und doch zeichnet sich ab, gerade im internationalen Vergleich, dass – so etwa das Bundeswirtschaftsministerium – mehr Aufbruchsstimmung herrschen, gar eine „Neue Gründerzeit“ anbrechen müsse.

Hierüber sind sich die Forschung, die Interessenvertretungen von Unternehmen, die Investoren und die Politik tendenziell erstaunlich einig. Und relativ unstrittig ist auch, dass vor allem ein Mentalitätswandel eingeleitet werden müsse, also mehr gesellschaftliche Anerkennung, Förderung und Vermittlung der mit unternehmerischem Denken und Handeln verbundenen Schlüsselkompetenzen erforderlich ist. Gefragt sind weiterhin aufeinander abgestimmte Maßnahmen von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, wie sie derzeit beispielsweise in Berlin erprobt werden.

*Barbara Kamutzki*

# Unternehmer und Unternehmerinnen in Deutschland

Beim Begriff „Unternehmer“ denken viele Menschen spontan an Persönlichkeiten wie Rudolf-August Oetker, den kürzlich verstorbenen Dübelerfinder

## Friederike Welter

Dr. rer. oec., geb. 1962; Präsidentin des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und Professorin an der Universität Siegen, Lehrstuhl für Management von kleinen und mittleren Unternehmen und Entrepreneurship; IfM Bonn, Maximilianstraße 20, 53111 Bonn. praesidentin@ifm-bonn.org

## Jutta Gröschl

Dr. phil., geb. 1967; Mitarbeiterin am IfM Bonn (s. o.). groeschl@ifm-bonn.org

an den „Schraubenkönig“ Reinhold Würth. Menschen also, die für das klassische Bild des hemdsärmeligen Unternehmertypus stehen: Sie kümmern sich nicht nur mit großem persönlichem Engagement um die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens

Dieses Bild vom klassischen Unternehmer hat seine Wurzeln in der Phase der Industrialisierung, als der Unternehmer und seine Familie auch außerhalb der Werkshallen für „ihre“ Arbeiter sorgten. Erfinder und Unternehmer wie Werner (von) Siemens, August Borsig oder die Stahlbarone Alfred Krupp und August Thyssen stehen für diese Zeit, weil sie – neben ihrem unternehmerischen Beitrag zum technischen Fortschritt – eine „Vaterfunktion“ gegenüber ihren Beschäftigten und deren Familien übernahmen: Sie richteten Betriebschulen für die Arbeiterkinder und Betriebskrankenkassen ein. Auch boten sie freiwillige Sozialleistungen wie Zuschüsse zum Wohnungsbau. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Arbeiterwohnsiedlung Margarethenhöhe in Essen, die Margarethe Krupp 1906 gründete. Allerdings darf man nicht verkennen, dass diese Form von Wohltätigkeit auch ein

bestimmtes Ziel verfolgte: Die Unternehmer versuchten, die Arbeiter auf diese Weise zu binden und zu „entpolitisieren“.<sup>1</sup>

## Vom Zwischenhändler zum eigentümergeführten Mittelstand

Blickt man in die Geschichte, so zeigt sich, dass es Unternehmertum gibt, seit Menschen Gegenstände austauschen: Der erste namentlich bekannte Unternehmer lebte in Babylon und wurde mit Zwiebeln reich. Dies ist in Keilschriften überliefert, die im heutigen Irak gefunden wurden. Seine Geschäftsidee: Er fragte sich, warum Bauern Zwiebeln zwar für den Privatgebrauch anbauten, aber nicht auf dem Markt verkauften – und schon hatte er seine unternehmerische Aufgabe gefunden. Zugleich baute er damit eines der ersten Nischenunternehmen auf.<sup>2</sup> Was einen Unternehmer auszeichnet, beschrieb Jahrhunderte später ein irischer Banker: Richard Cantillon (1680–1734) definierte ihn als den „Entrepreneur“, der als Zwischenhändler das Preisrisiko trägt.<sup>3</sup>

Dieses Unternehmerbild änderte sich mit der Industrialisierung: Mit Bewunderung richtete sich nun der Blick auf die Persönlichkeiten, die völlig neue Techniken, Produkte und Verfahren hervorbrachten – und zu kommerziellem Erfolg führten. So konstatierte der österreichisch-amerikanische Nationalökonom Joseph Schumpeter bereits 1912, „dass jemand grundsätzlich nur Unternehmer ist, wenn er eine neue Kombination durchsetzt“,<sup>4</sup> das heißt den „Produktionsmittelvorrat der Volkswirtschaft“ auf irgendeine Weise anders verwendet, als dies bislang der Fall war, und damit etwas Neues schafft. Er prägte in diesem Zusammenhang auch den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“: Denn seiner Ansicht nach fin-

<sup>1</sup> Vgl. Friederike Welter, Vielfalt schafft Vertrauen, in: Handelsblatt vom 13. 1. 2014, S. 48.

<sup>2</sup> Vgl. Cornelia Wunsch, Neo-Babylonian Entrepreneurs, in: David S. Landes/Joel Mokyr/William J. Baumol (Hrsg.), The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times, Princeton 2010, S. 40–61.

<sup>3</sup> Vgl. Richard Cantillon, An Essay on Economic Theory, Translated by Chantal Saucier, Ludwig von Mises Institute, Alabama 2010, S. 73.

<sup>4</sup> Vgl. Joseph Alois Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Berlin 1993, S. 116.

det Unternehmertum (vermeintlich) nur dort statt, wo Neues das Alte besiegt. Zum Beleg für seine Theorie verwies er auf historische Beispiele wie darauf, dass das Automobil die Pferdekutsche abgelöst habe oder die Fabrik die Schmiedewerkstatt.<sup>15</sup>

Als später die Unternehmen stetig wuchsen, die während der Industrialisierung gegründet worden waren, nahm die Bedeutung der Leitungsfunktion der Unternehmer noch zu: Bis ins frühe 20. Jahrhundert verstand man sie als jemanden, der organisiert und die Produktionsfaktoren verwaltet. Infolge dessen konnten allerdings die Unternehmer von den angestellten Führungskräften nur über ihr Eigentum – das Unternehmen – unterschieden werden.

Fragt man heutzutage Wirtschaftsvertreter, mit welchen Merkmalen sie Unternehmer verbinden, dann bestätigen sich weiterhin die klassischen Eigenschaften: Orientierung an den Werten eines ehrbaren Kaufmanns (Vorsicht, Solidität, Vertrauen, Verantwortung), Eigenständigkeit, langfristige Erfolgsorientierung und regionale Verankerung.<sup>16</sup> Konkret heißt dies: Der Unternehmer beziehungsweise die Unternehmerin richten strategische Entscheidungen ausschließlich an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aus. Daneben tragen sie das Risiko der wirtschaftlichen Tätigkeit und übernehmen Verantwortung, die über das rein Wirtschaftliche hinausgeht: Sie kümmern sich sowohl um die Beschäftigten als auch um die Region, in der das Unternehmen angesiedelt ist. Die regionale Einbettung zeigt sich dabei nicht nur in der Beziehung zu den Beschäftigten, sondern auch in der Zusammenarbeit mit den Kunden, Lieferanten und Banken: Der Geschäftskontakt ist meist längerfristig und auf Konsens ausgerichtet. In der Regel können daher die Stakeholder auch darauf vertrauen, dass strategische Entscheidungen nicht auf kurzfristig erreichbare Erfolge ausgerichtet sind, wie es bisweilen in managergeführten Unternehmen der Fall ist. Schließlich ha-

ben Fehlentscheidungen nicht nur negative Folgen für das Unternehmen selbst, sondern führen auch zu persönlichen Wertverlusten für den Unternehmer und dessen Familie.

Da bei Familienunternehmen Eigentum und Leitung in einer Hand liegen, kann auf der anderen Seite ein Inhaber in seinen Entscheidungen sehr flexibel agieren. Dies ist ein bedeutsamer Unterschied zu managergeführten Unternehmen. Sie werden entweder nicht mehr von Familienmitgliedern geleitet oder ihre Anteile befinden sich im Streubesitz, im Eigentum kirchlicher oder in der Hand öffentlicher Institutionen. In konzerngebundenen beziehungsweise abhängigen Unternehmen werden strategische Entscheidungen im Interesse und am Hauptsitz einer Unternehmensgruppe getroffen. Gewinne werden in der Gruppe und somit nicht notwendigerweise im einzelnen Unternehmen maximiert. Und die Interessen des einzelnen Unternehmens treten gegenüber den Konzerninteressen in den Hintergrund.<sup>17</sup>

Generell besteht in managergeführten Unternehmen immer die Gefahr, dass die angestellten Geschäftsführer oder Vorstände aufgrund ihres Wissensvorsprungs eigene Ziele wie kurzfristige Gewinnsteigerung verfolgen beziehungsweise sich gegenüber einzelnen Stakeholdern opportunistisch verhalten. Beides können die Eigentümer oder Aktionäre schwer verhindern, da sie nicht jede Entscheidung unmittelbar beeinflussen können und ihnen zeitnahe Kontrollmöglichkeiten fehlen. Sie können daher nur versuchen, die angestellten Manager über Maßnahmen wie beispielsweise die Vergütung zu einem adäquaten Führungs- und Informationsverhalten zu bewegen. Dies ist jedoch mit Kosten verbunden, die in eigentümergeführten Unternehmen nicht oder kaum anfallen. Schließlich sind hier die Eigentümer oder die Familienmitglieder in der Geschäftsführung aktiv.

## Gibt es den geborenen Unternehmer?

Was macht typische und erfolgreiche Unternehmer und Unternehmerinnen aus? Wie ticken sie? Ist dies angeboren? Gegen

<sup>15</sup> Vgl. Thomas K. McCraw, Joseph A. Schumpeter, Hamburg 2008, S. 15.

<sup>16</sup> Vgl. Friederike Welter/Eva May-Strobl/Michael Holz et al., Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl, IfM-Materialien 234/2015, S. 10, [www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-234\\_2015\\_01.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-234_2015_01.pdf) (16.3.2016).

<sup>17</sup> Vgl. Friederike Welter/Eva May-Strobl/Hans-Jürgen Wolter, Mittelstand im Wandel, IfM-Materialien 232/2014, S. 9, [www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-232\\_2014.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-232_2014.pdf) (29.3.2016).

Mitte des 20. Jahrhunderts begann sich die Forschung mit der Frage auseinanderzusetzen, was das Besondere an den Unternehmerpersönlichkeiten des industriellen Zeitalters und denen sei, die beispielsweise den Wiederaufbau nach dem zweiten Weltkrieg maßgeblich vorantrieben wie der Nürnberger Waffen- und Metallfabrikant Karl Diehl, der Metro AG-Geschäftsführer Otto Beisheim oder der Verleger Axel Springer. Dahinter stand zum einen der Wunsch, das Geheimrezept für erfolgreiches Unternehmertum zu identifizieren. Zum anderen suchten nun auch die Führungsetagen in vielen Weltkonzernen, die mittlerweile aus dem Mittelstand „herausgewachsen“ waren und in denen Manager das Sagen hatten, Antworten auf folgende Fragen: Wie kann der anfängliche Unternehmergeist bewahrt werden? Verliert eine Organisation zwangsläufig ihre Kreativität, sobald sie wächst und Manager statt des Eigentümer-Unternehmers das Tagesgeschäft übernehmen? Ist es gerade diese Trennung von Verantwortung und Leitung, die das Unternehmertum erstickt? Gibt es so etwas wie „unternehmerisches Management“?

Max Webers Studie zur protestantischen Ethik von 1904/05, in der er den Einfluss religiöser Erziehung auf unternehmerisches Verhalten untersuchte, kann als Vorläufer der wirtschaftswissenschaftlichen Unternehmerforschung gelten.<sup>18</sup> Eine Unternehmerpersönlichkeit wurde nun in der Wissenschaft und in der Öffentlichkeit mit bestimmten Merkmalen assoziiert. Oder anders ausgedrückt: Ein erfolgreicher Unternehmer konnte nach damaliger Ansicht nur derjenige werden, der bereits in eine solche Familie hineingeboren war. Schließlich brachten die Unternehmenssprösslinge nicht nur die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen mit, sondern sie erlebten von Kindesbeinen am Beispiel ihrer Väter und Mütter auch unmittelbar mit, was Unternehmertum bedeutet. Diese Auslegung vom idealen Unternehmertyp wurde in der Wissenschaft jedoch im späteren 20. Jahrhundert heftig kritisiert. Schließlich wurden Unternehmer nun fast als „Supermänner“ glorifiziert und Unternehmertum zu etwas Besonderem stilisiert, das

<sup>18</sup> Vgl. Max Weber, Die protestantische Ethik I und II. Eine Aufsatzsammlung, hrsg. von Johannes Winkelmann, Gütersloh 1984<sup>7</sup> (1920).

nicht jeder ausüben könne: „Dem Unternehmer werden mittlerweile so viele, auch widersprüchliche Merkmale und Charakteristika zugeschrieben, dass er gleichzeitig als überlebensgroß erscheint und als ‚Otto Normalverbraucher‘“<sup>19</sup> – mit diesen Worten brachte der US-amerikanische Gründungsforscher William Gartner diese Entwicklung 1988 auf den Punkt. Er plädierte stattdessen dafür, das unternehmerische Handeln und die langfristigen Perspektiven neuer Unternehmen zu untersuchen. Gerade das, was unternehmerisches Handeln auszeichnet, schien nämlich in den Jahren nach dem Wirtschaftswunder so ganz allmählich verloren gegangen zu sein. Dazu trug vor allem der Strukturwandel in Deutschland bei, der ebenso wie in anderen Industrieländern nach und nach zu einer Tertiärisierung der Wirtschaft führte.

Inzwischen geht man davon aus, dass kulturelle und gesellschaftliche Normen und Werte die Person maßgeblich beeinflussen und unternehmerisches Verhalten also nicht angeboren ist, sondern erlernbar. Werden in Elternhaus und Schule den Kindern und Jugendlichen kreative Freiräume gelassen, wird ihnen zugestanden, dass sie Dinge ausprobieren dürfen und gleichzeitig mit Risiken auch Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernehmen, dann bilden sich Eigenschaften heraus, die unternehmerisches Denken und Handeln ermöglichen. Hierzu gehört auch im Sinne von Wilhelm von Humboldt das „forschende Lernen“, also ein verstärktes Lernen durch Handeln. Ebenso wichtig ist das Lernen aus Fehlern. Es geht also um Eigenschaften und Techniken, die generell nicht nur für die Gesellschaft, sondern für jeden einzelnen von Kindesbeinen an wichtig sind. Letztlich muss schließlich jeder Mensch Verantwortung für sein Leben übernehmen, so der Schweizer Publizist Robert Nef – was jeder Mensch auch von klein auf mit entsprechender Unterstützung seines sozialen Umfeldes kann. Damit rückt jedoch auch die Alltäglichkeit des Unternehmertums, des unternehmerischen Handelns in den Vordergrund: Jeder kann erfolgreich als Unternehmer tätig werden und sein, wenn er dies anstrebt – und sei es, um zum Unternehmer seiner eigenen Arbeitskraft zu werden, wie es heutzutage

<sup>19</sup> William B. Gartner, „Who is an Entrepreneur?“ Is the Wrong Question, in: American Journal of Small Business, 12 (1988) 4, S. 11–32.

in zahlreichen Bereichen wie beispielsweise den Kreativ- oder Dienstleistungsbranchen üblich ist.<sup>10</sup> Unternehmertum ist folglich etwas, was in der Verantwortung jedes Einzelnen liegt. Damit verliert unternehmerisches Handeln zugleich den Anspruch, etwas zu sein, was angeboren ist. Insofern hat in den vergangenen Jahren die Entrepreneurship Education nicht nur an den Hochschulen an Bedeutung gewonnen, sondern erfährt auch gesellschafts- und bildungspolitisch zunehmend Beachtung. Dabei geht es allerdings nicht nur darum, Schüler und Schülerinnen für die Gründungen eigener Existenzen zu sensibilisieren und die Grundlagen dafür zu vermitteln. Noch wichtiger ist es, über die Unterrichtscurricula Ziele, Inhalte und Methoden zu vermitteln, die mit dem Unternehmertum verbunden sind. Dazu gehört beispielsweise, eigene Lernziele zu erarbeiten, Kreativität und Querdenken zu ermöglichen oder (gesellschaftliche) Verantwortung zu übernehmen.

## Unternehmerinnen – Die Unsichtbaren auf dem Vormarsch

Das Bild des „heroischen Einzelkämpfers“, das im frühen 20. Jahrhundert aufkam, sorgte dafür, dass Unternehmertum lange als eine vorrangig männliche Angelegenheit wahrgenommen wurde.<sup>11</sup> Unternehmerinnen galten als Ausnahmeerscheinungen, und die gesellschaftliche Einstellung ihnen gegenüber war mehrheitlich ablehnend. Als sich 1954 die „Vereinigung von Unternehmerinnen“ (VdU) gründete, konstatierte der damalige Präsident des Bundesverbandes der deutschen Industrie (BDI) Fritz Berg, dass die Unternehmerinnen nur eine Kriegsfolgeerscheinung und in wenigen Jahren von der Bildfläche verschwunden seien.<sup>12</sup> Dabei gab es 1950 schon über 30 000 Frauen, die einen eigenen Betrieb führten, wenn auch häufig

„zwangsweise“, weil ihre Männer beispielsweise gefallen waren. Zehn Jahre später war die Zahl schon auf über 60 000 gestiegen.<sup>13</sup>

Unternehmerinnen hat es jedoch immer schon gegeben, sie waren – und sind – nur weniger sichtbar. Im Handwerk beispielsweise hatten Meisterwitwen das Recht, die Geschäfte ihres verstorbenen Mannes weiterzuführen, ohne jedoch volle Zunftrechte zu besitzen. In Köln waren im 17. Jahrhundert sogar reine Frauenzünfte in frauentypischen Berufen wie der Weißnäherei bekannt.<sup>14</sup> Spätere Großunternehmen wie Haniel, DuMont oder die Dresdner Bank würden ohne die Frauen Aletta Haniel, Katharina Schauberg und Philippine Kaskel, die nach dem Tod ihrer Männer Jakob Haniel, Marcus DuMont und Jakob Kaskel das Familienunternehmen aufrechterhielten und die Geschäfte weiterführten, nicht existieren.<sup>15</sup> Und entgegen dem Bild der bürgerlichen Frau, die in der Familie und zu Hause ihre Erfüllung fand, gab es im 19. Jahrhundert etliche Unternehmensgründungen durch Frauen – den meisten bekannt sein dürften Melitta Bentz, Käthe Kruse oder Margarete Steiff.

Allerdings mussten Frauen lange Zeit von (vermeintlich) typisch weiblichen Verhaltensmustern abweichen, um als Unternehmerin anerkannt zu werden. Dies spiegelt sich beispielsweise in der Beschreibung der Modeschöpferin Jil Sander als „Magnolie aus Stahl“<sup>16</sup> wider. Kein Einzelfall, denn was die Darstellung von Unternehmerinnen in der deutschen Presse betrifft, so wurde oft – statt über die wirtschaftlichen Aspekte des Unternehmens zu berichten – der Sexappeal der Besitzerinnen in den Vordergrund gerückt und ihr Aussehen kommentiert. Dadurch, dass man beispielsweise von der gut aussehenden langhaarigen Blondine mit den aufregenden Beinen sprach, die zudem auch noch ein erfolgreiches Geschäft innehat, wurde jedoch ein völlig falsches Bild vermittelt: Es erschien, als ob Unternehmerin-

<sup>10</sup> Vgl. F. Welter et al. (Anm. 6), S. 45.

<sup>11</sup> Vgl. Dorothea Schmidt, Im Schatten der „großen Männer“: Zur unterbelichteten Rolle der Unternehmerinnen in der deutschen Wirtschaftsgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, in: Friederike Maier/Angela Fiedler (Hrsg.), Gender Matters – Feministische Analysen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Berlin 2002, S. 211–229.

<sup>12</sup> Vgl. Festschrift – 60 Jahre VDU, 3. 6. 2014, S. 21, <https://www.vdu.de/news/artikel/news/festschrift-60-jahre-vdu.html> (14. 3. 2016).

<sup>13</sup> Vgl. Friederike Welter, *Allemagne – Chef de file mondial de l'entrepreneuriat féminin?*, in: *Premières en Affaires* vom 11. 2. 2014, S. 21.

<sup>14</sup> Vgl. Helga Schultz, *Handwerker, Kaufleute, Bankiers: Wirtschaftsgeschichte Europas 1500–1800*, Frankfurt/M. 1997.

<sup>15</sup> Vgl. D. Schmidt (Anm. 11), S. 211–229.

<sup>16</sup> Gisela Reiners, *Magnolie aus Stahl*, in: *Die Welt* vom 20. 8. 1999, [www.welt.de/print-welt/article581089/Magnolie-aus-Stahl-Jil-Sander-hat-einen-kargen-Stil-populaer-gemacht.html](http://www.welt.de/print-welt/article581089/Magnolie-aus-Stahl-Jil-Sander-hat-einen-kargen-Stil-populaer-gemacht.html) (16. 3. 2016).



nen vor allem aufgrund ihres Geschlechtes erfolgreich seien und weniger aufgrund ihrer unternehmerischen Fähigkeiten.<sup>17</sup>

Mittlerweile hat sich die öffentliche Wahrnehmung gewandelt: Unternehmerinnen sind heute selbstverständlicher geworden und werden auch stärker in ihrer Vielfalt gesehen: von der Handwerkerin oder der akademisch gebildeten Freiberuflerin bis zur erfolgreichen Leiterin des alteingesessenen großen Familienunternehmens im Stahlbau. Allerdings zeigen Studien, die die Presseberichterstattung in Deutschland seit Mitte der 1990er Jahre untersucht haben, auch, dass sich die Sichtbarkeit von Unternehmerinnen nur langsam ändert: Immer noch liegt die Gesamtzahl der Berichte über sie signifikant unter der Artikelanzahl zu Unternehmern. Auch werden weiterhin althergebrachte Stereotype und traditionelle Rollenbilder durch Klischees und Metaphern transportiert. Ein Thema, das beispielsweise immer wieder in Artikeln über Gründerinnen und Unternehmerinnen aufgegriffen wird, ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zweifellos ist dies eine Frage, die viele arbeitende Mütter beschäftigt. Mit dieser Art der Berichterstattung werden familienbezogene Aufgaben aber automatisch nur den Frauen zugeschrieben – das wiederum betont die doppelte Last, die Frauen im Berufsleben zu tragen haben. Und die unternehmerische Karriere wird zur „Nebensache“.<sup>18</sup>

Statistisch betrachtet sind frauengeführte Unternehmen im Durchschnitt immer noch kleiner als die Unternehmen von Männern. Das liegt aber nicht daran, dass Frauen keine größeren Unternehmen führen können oder wollen. Es liegt vielmehr daran, dass deutlich mehr Frauen eine Selbstständigkeit in Teilzeit ausüben. Entsprechend liegen die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden von selbstständigen

<sup>17</sup> Vgl. Friederike Welter/Leona Achtenhagen, Unternehmerinnenbild und Unternehmerinnenidentität, in: Andrea D. Bührmann/Katrin Hansen/Martina Schmeink et al. (Hrsg.), *Das Unternehmerinnenbild in Deutschland*, Berlin-Münster-Wien u.a. 2006, S. 73–100.

<sup>18</sup> Vgl. Leona Achtenhagen/Friederike Welter, „Surfing on the Ironing Board“ – The Representation of Women’s Entrepreneurship in German Newspapers, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (2011), S. 763–786; Kerstin Ettl/Friederike Welter, *Das Unternehmerinnenbild in den deutschen Medien*, in: Brigitta Schütt (Hrsg.), *grOW – Frauen gründen (in) Ost und West*, Abschlussdokumentation, Berlin 2015, S. 14–23, [www.fu-berlin.de/sites/grow/](http://www.fu-berlin.de/sites/grow/) (29.3.2016).

gen Frauen mit 31,8 Stunden pro Woche deutlich unter denen von selbstständigen Männern mit 44,2 Stunden. Nicht zuletzt aufgrund ihres geringeren Arbeitsumfangs verdienen selbstständig arbeitende Frauen daher auch erheblich weniger als selbstständige Männer.<sup>19</sup>

Und auch wenn frauengeführte Unternehmen häufig kleiner sind und sich vorrangig in bestimmten Sektoren wie der Bekleidungs- und Textilbranche oder der Medien- beziehungsweise Unternehmensdienstleistungsbranche finden, sagt dies doch nichts über ihre generellen Entwicklungschancen aus. So hat eine Studie des IfM Bonn festgestellt, dass Unternehmen, die von Frauen geführt werden, nicht grundsätzlich weniger innovativ sind als die von Männern geleiteten.<sup>20</sup> Vielmehr sind es hier eher sektorale Präferenzen, die eine Rolle spielen, sowie der vorherrschende Innovationsbegriff: Frauen gründen in Branchen, die weniger innovationsintensiv sind, legt man den gemeinhin verwandten engen Innovationsbegriff an, der sich vor allem auf technologiegetriebene Innovationen stützt.

## Familienunternehmen

Unternehmer und Unternehmerinnen genießen in Deutschland hohe Wertschätzung. Schließlich tragen sie maßgeblich zur Entwicklung und Stabilisierung der Volkswirtschaft bei. So besitzen die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die in einem mittelständischen Familienunternehmen arbeiten, in der Regel einen deutlich krisensichereren Arbeitsplatz als beispielsweise die, die in einem managergeführten Unternehmen beschäftigt sind. Das belegt eindrucksvoll eine Studie, die große Familienunternehmen und große managergeführte Unternehmen verglichen hat.<sup>21</sup> So verzichteten die Familienun-

<sup>19</sup> Vgl. Siegrun Brink/Silke Kriwoluzky/Teita Bijedic et al., *Gender, Innovation und Unternehmensentwicklung*, IfM-Materialien 228/2014, S. 17f., [www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-228.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-228.pdf) (16.3.2016).

<sup>20</sup> Ebd.

<sup>21</sup> Vgl. Nadine Schlömer-Laufen/Christoph Lamsfuß/Jutta Große/Simone Chlosta, *Wirtschaftliche Entwicklung großer Familien- und Nichtfamilienunternehmen – eine Bilanzdatenanalyse für den Zeitraum 2008 bis 2012*, IfM-Materialien 235/2014, S. 7, [www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-235\\_2014.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-235_2014.pdf) (17.3.2016). Als große Un-

ternehmen trotz der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 und der anschließenden Staatsschuldenkrise in Europa auf Personalabbau, obwohl sie 2009 deutlich stärkere Umsatzeinbußen in Kauf nehmen mussten als die großen Nichtfamilienunternehmen. Damit trugen sie ganz entscheidend zur Stabilisierung des Arbeitsmarktes in den konjunkturell schwierigen Jahren bei. Allerdings hat sich dieses unternehmerische Verhalten anschließend auch ausgezahlt: Die steigenden Auftragsengpässe in der Zeit der Konjunkturerholung konnten rasch abgearbeitet werden, sodass die Unternehmen schnell auf ihren früheren Erfolgskurs zurückfanden. In den Folgejahren 2010 und 2011 erzielten sie dann auch deutlich höhere Umsätze als die Nichtfamilienunternehmen.<sup>12</sup>

Größere Familienunternehmen schneiden aber nicht nur im Hinblick auf die Beschäftigung besser ab als Nichtfamilienunternehmen. Sie leisten durch ihre starke Innovationsorientierung auch einen großen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft. So investierten beispielsweise 2012 die großen Familienunternehmen 3,3 Prozent ihres Jahresumsatzes in Forschung und Entwicklung, während der Anteil für alle Unternehmen in Deutschland nur bei 1,9 Prozent lag.

Eine besonders erfolgreiche Gruppe sind in dieser Hinsicht die sogenannten Hidden Champions. Hierbei handelt es sich um mittelständische Unternehmen, die sowohl regional verwurzelt als auch gezielt auf ausländischen Märkten unterwegs sind. Nach dem Motto „Think global and local“ verfolgen die Unternehmer und Unternehmerinnen die Strategie der Nischenmarktführerschaft mit lokaler Einbettung in ihrer Heimatregion: Sie produzieren in engem Kundenkontakt hoch spezialisierte Produkte, die sie weltweit vertreiben und deren Einsatz sie unmittelbar betreuen. Eine weitere Stärke: Dadurch, dass sie individuelle Kundenprobleme – gleich ob technischer oder organisatorischer Art – lö-

ten, kann ihr Angebot nicht ohne Weiteres von Mitbewerbern kopiert werden. Ihr Erfolgsgeheimnis liegt also in ihren Qualitätsstrategien, die sie mit der Konzentration auf ihre Kompetenzen verbinden.

sen, kann ihr Angebot nicht ohne Weiteres von Mitbewerbern kopiert werden. Ihr Erfolgsgeheimnis liegt also in ihren Qualitätsstrategien, die sie mit der Konzentration auf ihre Kompetenzen verbinden.

Damit sind sie so erfolgreich, dass durchaus auch größere Unternehmen versuchen, die Qualitätsführerschaft beziehungsweise die Positionierung in einer Marktnische zu erreichen – die Großen kopieren also die Kleinen im Hinblick auf deren Vorteile. Eine Maßnahme in Großunternehmen und Weltkonzernen besteht beispielsweise darin, dass gezielt Unternehmensteile ausgegliedert werden, um so die Flexibilität von kleinen Unternehmen nachzuahmen. Ein anderer Weg ist, die Strategie der kundenindividuellen Produktion von kleinen Unternehmen zu imitieren: Dank der technologischen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte ist dies Großunternehmen und Weltkonzernen teilweise auch möglich. Ihr Vorteil dabei: Aufgrund ihrer Größe können sie in weit höherem Maße als kleinere Weltmarktführer gezielt Personal-, Zeit- und Kapitalressourcen für zusätzliche Dienstleistungen und die Entwicklung innovativer Produkte nutzen.

Gleichwohl stehen die Familienunternehmen in Deutschland nicht im unmittelbaren Wettbewerb zu den Großunternehmen, sondern häufig in Ergänzung zu diesen. So finden sich in vielen Regionen Zuliefercluster und kleine, rechtlich selbstständige Unternehmen, die von den Großunternehmen Verwaltungs-, Vertriebs- und Dienstleistungsaktivitäten übernommen haben. Allein zwischen 2001 und 2009 wuchs das Arbeitsplatzangebot in den kleinen und mittleren Unternehmen, die beispielsweise wissensorientierte Dienstleistungen wie Unternehmensberatungen anbieten, um rund 37 Prozent, in den Großunternehmen hingegen lediglich um rund sieben Prozent.

Und trotz allem Erfolg, den die Familienunternehmen seit Jahrzehnten in Deutschland genießen – sie haben durchaus auch mit Tücken zu kämpfen: Denn gerade das, was sie so erfolgreich gemacht hat, der familiäre Zusammenhalt über Generationen hinweg, ist unter Umständen ein Hindernis für die zukünftige Unternehmensentwicklung. So hat eine Untersuchung des IfM Bonn gezeigt,

<sup>12</sup> Vgl. ebd., S. 21.



dass gerade Unternehmer und Unternehmerinnen der ersten Generation die Treiber für Innovationen und Neuerungen sind.<sup>23</sup> In dritter Generation weisen sie dagegen eine deutlich geringere Bereitschaft auf, in risikobehaftete Innovationsprojekte zu investieren, als ihre Vorfahren. Die Gründe: Die Strategie der späteren Inhabergenerationen ist vorrangig auf den Erhalt des Unternehmenswertes ausgerichtet – und weniger auf Wachstum.

## Vorbild Deutschland

Die positive Entwicklung der Familienunternehmen in Deutschland findet gleichwohl seit geraumer Zeit weltweit Anerkennung – manche Nationen versuchen sogar, das deutsche Modell „Mittelstand“ zu kopieren, um so die eigene Wirtschaftskraft anzukurbeln. Im August 2012 beispielsweise beschrieb der US-amerikanische Journalist Peter Ross Range den deutschen Mittelstand als *secret weapon*, nachdem er die deutsche Volkswirtschaft umfassend analysiert hatte.<sup>24</sup> Dabei wird jedoch leicht übersehen, dass besondere unternehmerische Strukturen vorherrschen, die sowohl sozio-kulturell und regional gewachsen als auch historisch bedingt sind wie beispielsweise die bis heute spürbaren Auswirkungen des Zunftwesens zeigen. Daher lässt sich das mittelständische System auch nicht ohne Weiteres auf die Gegebenheiten eines anderen Staates, geschweige denn in einen anderen Kulturraum übertragen.

Es darf aber auch nicht vergessen werden, dass für die Entwicklung des Mittelstands letztlich auch der ordnungspolitische Rahmen ursächlich ist, innerhalb dessen sich die Unternehmen frei bewegen. So kommt seit der Amtszeit von Ludwig Erhard als Bundeswirtschaftsminister (1949–1963) der Mittelstands-

<sup>23</sup> Vgl. Arndt Werner/Christian Schröder/Benjamin Mohr, Innovationstätigkeit von Familienunternehmen, IfM-Materialien 225/2013, S. 33, [www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/IfM-Materialien-225\\_01.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-225_01.pdf) (17.3.2016).

<sup>24</sup> Vgl. Peter Ross Range, Vorbild Deutschland. Ein Amerikaner entdeckt das deutsche Industrierunder, in: Handelsblatt, 2012, [www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/nachrichten/vorbild-deutschland-ein-amerikaner-entdeckt-das-deutsche-industriewunder/6966492.html](http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/nachrichten/vorbild-deutschland-ein-amerikaner-entdeckt-das-deutsche-industriewunder/6966492.html) (30.3.2016); vgl. auch Sebastian Dulles, A German Model for Europe, in: European Council on Foreign Relations, Policy Brief, Juli 2013.

politik auf Bundes- und Landesebene ein hoher Stellenwert zu: Seither wird jede kleine unternehmerische Initiative von den politischen Verantwortlichen als ebenso wertvoll angesehen wie die Aktivitäten umsatzstarker Unternehmen. Entsprechend sind mittelstandspolitische Maßnahmen sowohl auf Bundes- als auch Länderebene zu finden. So wirkte bereits Ende der 1960er Jahre die damalige Bundesregierung einer wirtschaftlichen Konzentration zugunsten kleiner und mittlerer Unternehmen entgegen. Eine Dekade später wurden bundesweit die Gründungen von Organisationen wie der Bundesagentur für Außenwirtschaft und der Außenhandelskammern initiiert, die die mittelständischen Unternehmen bei der zunehmenden Internationalisierung berieten und unterstützten.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden in der DDR viele der ostdeutschen Familienunternehmen in volkseigene Betriebe überführt oder die Unternehmer sind nach Westdeutschland geflohen. Nur wenige Handwerksbetriebe im Privatbesitz überlebten während der Zeit des Sozialismus. Nach der Wiedervereinigung wurden in den 1990er Jahren dann die Voraussetzungen für die Entwicklung von mittelständischen Unternehmen in den neuen Bundesländern geschaffen.

Und seit Mitte der 1990er Jahre kommt der Unterstützung von Gründungen jeglicher Art, auch aus Hochschulen heraus, sowie der Ausbildung unternehmerischer Fähigkeiten eine große Bedeutung zu. Dies zeigt sich nicht zuletzt an den vielen Förderprogrammen auf Bundes- und Landesebene, die seither aufgelegt worden sind.

## Unternehmertum im Wandel

Unternehmer und Unternehmerinnen finden sich heute in vielen Bereichen unserer Wirtschaft. Und unternehmerisches Handeln findet heutzutage auch ohne die Bindung an ein Unternehmen beziehungsweise an einen Betrieb statt. Stattdessen steigt die Zahl der Selbstständigen, die Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft sind: 1950 waren nur 32,5 Prozent der Erwerbstätigen und 23,1 Prozent der Selbstständigen im Dienstleistungsbereich tätig; 60 Jahre später sind es bereits 73,8 Prozent aller Erwerbstätigen. Dies belegt den Strukturwandel der Arbeit

hin zu wissensintensiven Beschäftigungen – nicht zuletzt, weil viele der neuen Unternehmer einen Hochschulabschluss besitzen, teilweise aber auch eine Promotion. Daneben verzeichnen aber auch die künstlerischen Berufe hohe Zuwächse – und auch hier sind Menschen unternehmerisch tätig.<sup>25</sup>

Die Folge dieser Entwicklung: Heute stellen viele der modernen Unternehmer und Unternehmerinnen ihre Produkte nicht mehr (nur) mit Hilfe anderer Menschen her, sondern allein mit ihrer eigenen Arbeitskraft. Die technologische Entwicklung der vergangenen Jahre hat dazu geführt, dass kleine und kleinste Betriebsgrößen möglich sind und die Wertschöpfung räumlich ungebundener ist. Im Gegensatz zu früher können somit Gründer in bestimmten Branchen wie dem Dienstleistungsbereich mit einem sehr viel kleineren Betriebsumfang starten, als er beispielsweise für eine industrielle Gründung erforderlich ist. Zu früheren Zeiten benötigten Gründer für die Realisierung ihrer Idee nicht nur Fachwissen, sondern auch Kapital für die erforderlichen Produktionsmittel. Heute reichen neben dem Fachwissen bisweilen auch schon ein Laptop, gute Kontakte und ein Internetanschluss aus. Deshalb steigt auch die Zahl der Gründungen in den Freien Berufen stetig an: Im vergangenen Jahr wagten 81 100 Personen diesen Schritt, verglichen mit 1994 hat sich ihre Anzahl insgesamt um rund 130 Prozent erhöht.<sup>26</sup>

Die technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen in den vergangenen Jahrzehnten haben zudem dazu geführt, dass die Grenzen zwischen selbstständiger und abhängiger Beschäftigung fließend geworden sind: Bestimmte Dienstleistungen, beispielsweise in den Kommunikationsberufen oder in der (nicht) technischen Beratung, können problemlos sowohl von Angestellten als auch von Selbstständigen erbracht werden. Dadurch ist zugleich der Weg in die berufliche Selbstständigkeit – und damit ins Unternehmertum – zu etwas Alltäglichem geworden. Die Entwicklung von selbstständiger und abhängiger Beschäftigung hat aber auch das klassische Bild von einem Unternehmen verändert: Früher herrschte das Leitbild „Starte klein und wachse“ vor, vie-

le der erfolgreichen großen Familienunternehmen sind aus kleinsten Anfängen entstanden. Im 21. Jahrhundert ist dies jedoch nicht mehr selbstverständlich: Immer mehr Existenzgründer gründen, um anschließend das Unternehmen zu verkaufen. Manche von ihnen gründen dann unter Umständen erneut ein Unternehmen. Und bei manchen Geschäftsmodellen wie Internetplattformen stellt sich sogar die Frage, ob es sich überhaupt noch um ein „Unternehmen“ im althergebrachten Verständnis handelt.

All dies hat dazu geführt, dass Unternehmertum heute in vielerlei Form zu finden ist: Es gibt prekäres Unternehmertum, serielle Unternehmer, die ein Unternehmen nach dem anderen gründen, Sozialunternehmer, bei denen weniger die Gewinnmaximierung als der Beitrag zum Wohle anderer im Vordergrund steht, sowie Kulturunternehmer in den kreativen Branchen. Gleichwohl sind manche dieser Formen nicht neu: So gab es beispielsweise Gründungen aus der Not und in Folge von Katastrophen bereits vor Jahrhunderten: In den Niederlanden führten im 16. und 17. Jahrhundert sowohl Naturkatastrophen als auch Kriege dazu, dass die Landbevölkerung in die Städte zog. Da es dort keine Arbeitsplätze gab, gründeten sie einen Handwerksbetrieb oder ein Handelsunternehmen. Die Folge dessen war, dass 1620 bereits jeder zehnte Einwohner in Amsterdam ein eigenes Unternehmen besaß.<sup>27</sup>

Der wirtschaftliche und technologische Strukturwandel hat zudem dazu geführt, dass mehr und mehr Selbstständige alleine arbeiten (*Abbildung*). So ist die Zahl der Selbstständigen, die alleine starten und auch auf Dauer ohne Mitarbeiter bleiben, zwischen 1992 und 2012 um 83 Prozent gestiegen.<sup>28</sup> Die Gründe für die Zunahme dieser Kleinunternehmen sind vielfältig: Die modernen Kommunikationsmittel haben dazu geführt, dass sich die sogenannten Soloselbstständigen global und auf Zeit mit anderen vernetzen. Auf diese Weise bringt jeder für einen gewissen Zeitraum seine spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen ein. Anschließend agieren sie wieder getrennt. Zudem wechseln manche Soloselbstständigen

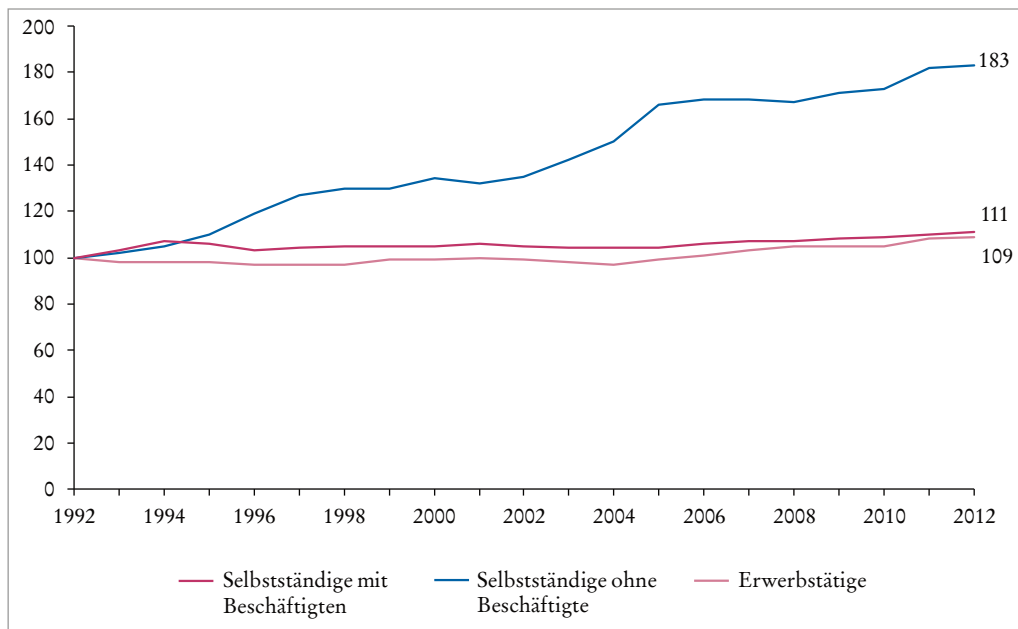
<sup>25</sup> Vgl. F. Welter (Anm. 7), S. 26 f.

<sup>26</sup> Vgl. Gründungen in den Freien Berufen, [www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/](http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/) (8.3.2016).

<sup>27</sup> Vgl. Oscar Gelderblom, *The Golden Age of the Dutch Republic*, in: David .S. Landes/Joel Mokyr/William J. Baumol (Hrsg.), *The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*, Princeton 2010, S. 156–182.

<sup>28</sup> Vgl. F. Welter et al. (Anm. 6), S. 35 ff.

Abbildung: Entwicklung der Soloselbstständigkeit 1992–2012 (Index 1992 = 100)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus; Berechnungen des IfM Bonn; nach: Friederike Welter/Eva May-Strobl/Hans-Jürgen Wolter, Mittelstand im Wandel, IfM-Materialien 232/2014, S 36.

ge zwischen abhängiger und selbstständiger Beschäftigung – sei es, um eine Gründungs-idee zu testen, sei es, weil die unternehmerische Betätigung nicht das Richtige ist, oder sei es aus finanzieller Notwendigkeit. Dabei darf man aber auch nicht verhehlen, dass die Soloselbstständigkeit durchaus zwei unternehmerische Gesichter haben kann: ein „prekäres“, wenn die unternehmerische Betätigung nicht für den eigenen Lebensunterhalt ausreicht, und ein „modernes“, weil sie es vielen ermöglicht, ihre berufliche Tätigkeit in Einklang mit den eigenen Lebensentwürfen zu bringen.

Aufgrund dieser markanten Entwicklung finden die Soloselbstständigen mittlerweile sowohl gesellschaftlich als auch in der Wirtschaftspolitik Beachtung. Als Einzelne können sie zwar keinen wirtschaftlich herausragenden Beitrag zur volkswirtschaftlichen Entwicklung leisten, nimmt man einmal die Schaffung ihres eigenen Arbeitsplatzes und die Erwirtschaftung eines Einkommens aus. In ihrer wirtschaftlichen Gesamtheit leisten sie jedoch einen herausragenden Beitrag – nicht zuletzt, weil nachhaltiges Wachstum auch durch eine breite Vielfalt an Unternehmertum entsteht. Und auch gesellschaftlich darf ihr Beitrag nicht unterschätzt werden, sorgen sie doch mit dafür, dass Unternehmertum heute etwas Selbstverständliches ist.

## Fazit

Längst sind die Zeiten vorbei, als Unternehmer hemdsärmelige Patriarchen waren, die ihr Unternehmen als Erweiterung der Familie betrachteten. Unternehmertum ist heutzutage – nicht zuletzt aufgrund des gesellschaftlichen und technologischen Wandels – vielfältiger und normaler geworden. Unverändert ist lediglich der Aspekt geblieben, der jede neue Unternehmung antreibt: etwas Neues zu gestalten oder Bewährtes neu zu gestalten. Gerade in der heutigen Zeit gilt mehr denn je, dass Männer und Frauen sich ihre Zukunft zu eigen machen und mitgestalten können, wenn sie dies möchten – etwas, was der renommierte Nationalökonom Ludwig von Mises bereits vor mehr als fünfzig Jahren beschrieb, als er feststellte: „In einer realen und lebendigen Wirtschaft ist jeder Akteur immer ein Unternehmer.“<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Ludwig von Mises, *Human Action. A Treatise on Economics*, Alabama 1998 (1949), S. 253. Übersetzung F. W. und J. G.

Christina Hoon

# Management und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen

Familienunternehmen sind in ihren Ausprägungen ebenso vielfältig wie unterschiedlich, sodass eine einheitliche Definition schwer fällt.

**Christina Hoon**

Dr. rer. pol. habil., geb. 1972; Inhaberin des Stiftungslehrstuhls Führung von Familienunternehmen an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bielefeld, Universitätsstraße 25, 33501 Bielefeld. christina.hoon@uni-bielefeld.de

Nicht nur in Deutschland, sondern weltweit stellen sie einen bedeutenden Unternehmenstypus dar, in dem eine oder mehrere Familien maßgeblichen Einfluss ausüben.<sup>1</sup> Ein deutsches Familienunternehmen

ist zu weltweitem Ruhm gekommen, seine Historie hat Thomas Mann in seinem Roman „Buddenbrooks“ beschrieben. Die Kaufmannsfamilie Buddenbrook gründet 1835 einen Getreidehandel, der in der Hansestadt Lübeck über die Zeit hinweg wächst und der Familie Wohlstand und Ansehen beschert. Thomas Buddenbrook führt das Unternehmen in der dritten Generation, er wird Senator und gilt damit als Repräsentant einflussreicher Unternehmer, die neben finanziellem Wohlstand auch Zutritt zum Patriziat erhalten. Der Ausspruch von Johann Buddenbrook „Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bei Nacht ruhig schlafen können“ lässt sich auch heute noch als Maßstab für eine verantwortungsvolle, generationenübergreifende Familienunternehmensführung verstehen.

## Zwischen Adel und Arbeiterschaft

Der nobelpreisgekrönte Roman von Thomas Mann, in dem der Autor seine eigene Familiengeschichte verarbeitet, zeichnet ein de-

tailreiches Bild der Herausbildung des Mittelstandes,<sup>2</sup> der in Deutschland auch heute noch stark durch das Familienunternehmertum geprägt ist.

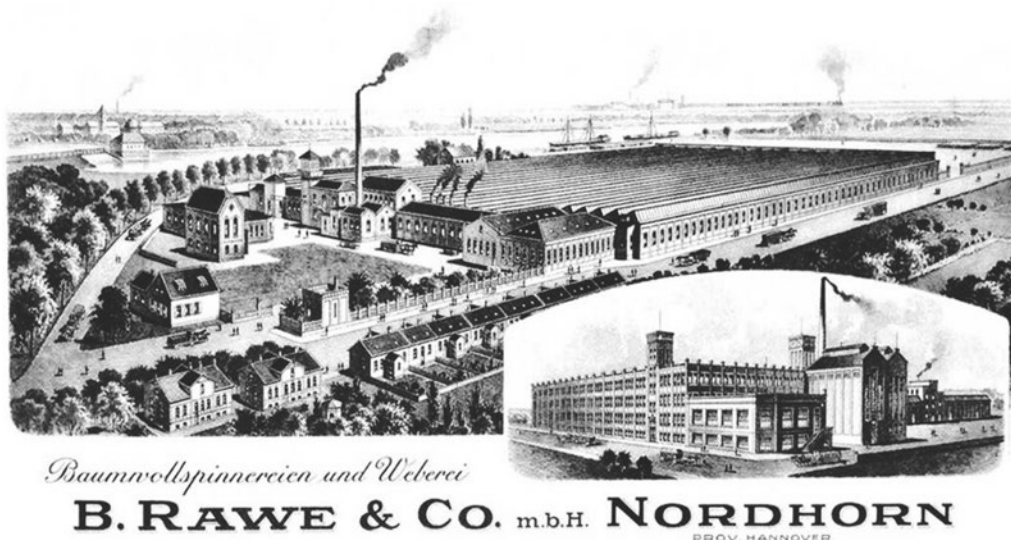
Aus der Tradition des Standesdenkens heraus oblag dem Adel als oberster Gesellschaftsschicht das Privileg des Handels, und es bildeten sich Unternehmen heraus, die in den Bereichen des Geldwesens oder des Postwesens agierten. In diesen adeligen Familien wurde das Prinzip des Erstgeborenenrechts streng verfolgt, um die gesellschaftliche Position zu sichern und das Unternehmen zu erhalten und auszubauen. Während dem Erstgeborenen das Unternehmen vererbt wurde, bekamen die Töchter eine angemessene Mitgift und alle weiteren Söhne eine Versorgung mit einem Amt oder einem Platz im Kloster oder Stift.<sup>3</sup> Das Betreiben von Handel war damit den oberen, adeligen Vertretern der Feudalherrschaft vorbehalten und mit entsprechenden Rechten der Einflussnahme auf die gesellschaftliche Ordnung verbunden. Im Mittelalter begann verstärkt die Herausbildung des Handwerks in den Bereichen der Wirtschaft, die der Adel traditionell nicht übernahm. Insbesondere in den Städten entwickelten sich Zünfte und Gilden, in denen Handwerker ihre Gewerke ausübten. Diese Betriebe umfassten nicht nur den Meister, sondern auch Gesellen und Arbeiter, die im Hause des Meisters lebten und arbeiteten. Weitere Familienmitglieder halfen im Unternehmen aus, und – angelehnt an das Erbfolgeprinzip des Adels – übernahm auch hier der Erstgeborene das Unternehmen und sorgte dafür, dass das Gewerbe in der Familie verblieb. Über die Zeit gewannen diese Betriebe an gesellschaftlichem Einfluss und bildeten für sich einen eigenen Stand in der Mitte zwischen Adel und Arbeiterschaft.

<sup>1</sup> Vgl. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, München 2014.

<sup>2</sup> War der Begriff Mittelstand in der Ständegesellschaft die Bezeichnung für das Besitzbürgertum, repräsentiert er heute kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die sich aufgrund der Höhe des Umsatzes und/oder der Beschäftigtenzahl sowie über die Bilanzsumme von großen Unternehmen abgrenzen. Zudem wird auch die Einheit von Eigentum und unternehmerischer Verantwortung als charakteristisch für den Mittelstand angesehen.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu Heinz Reif (Hrsg.), Die Familie in der Geschichte, Göttingen 1982.

Abbildung 1: Briefkopf eines Nordhorner Textilunternehmens um 1900



Quelle: Privatbesitz

Unternehmer dieser neu aufkommenden Gesellschaftsschicht begannen zunehmend, sich insbesondere durch ihren finanziellen Erfolg gegenüber dem Adel zu behaupten.<sup>†</sup> Die frühen Kaufleute inszenierten sich und ihre Unternehmen gerne „adelsähnlich“ durch eine Fabrikarchitektur, die der absolutistischen Schlossanlage nachempfunden war. Das imposante Industrieschloss wurde durch Fabrikhallen, die Villa des Unternehmers und Arbeitersiedlungen erweitert und in eine Parkanlage integriert. Der Wunsch der Kaufleute nach Ansehen und Macht wird auch in den Statussymbolen deutlich, die Unternehmer der damaligen Zeit auf ihr Firmenpapier drucken ließen. Insbesondere nach 1830 wurden oft den gesamten Fabrikkomplex überragende Schornsteine dargestellt, die nicht nur den Fortschritt der Produktion durch die Nutzung von Dampfmaschinen kennzeichneten, sondern zu Symbolen der industriellen Dynamik wurden (*Abbildung 1*). Auch die – nicht immer ganz wirklichkeitsgetreue – Abbildung von Eisenbahnlinien, Kanälen mit Frachtkähnen und befahrenen Straßen sollte den Eindruck von Fortschritt, Prosperität und der Verbindung mit der weiten Welt vermitteln. Um kaufmännische Leistung und Tüch-

<sup>†</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden Erich E.J. May, *Auf Mark und Pfennig. Rechtsformulare aus alter Zeit*, Dortmund 1982.

tigkeit zu beweisen, zeigten die Brief- und Rechnungsköpfe neben der Firmenansicht auch Medaillen, Patente, persönliche Orden des Fabrikanten, Wappen der Unternehmerfamilie und weitere Handelszeichen. Diese Selbstdarstellung als großbürgerlicher Unternehmer des Mittelstandes spiegelte das Bedürfnis der Fabrikanten nach Profilierung gegenüber dem Adel wider und gleichzeitig nach einer klaren Abgrenzung zur Arbeiterschaft.

Dieser Mittelstand umfasste Unternehmen, die nach ihrer Gründung über die Generationen hinweg im Besitz und unter Kontrolle der Familie blieben. Familienunternehmen der damaligen Zeit standen nicht nur unter der oftmals patriarchalischen Führung und Kontrolle des Familienunternehmers und Gründers, sondern waren auch dadurch gekennzeichnet, dass die nachfolgende Generation schon früh mitarbeitete und später den Betrieb übernahm. Die enge Verflechtung zwischen Familien- und Erwerbsleben war zentraler Bestandteil dieser Unternehmensform.

Schon seit dem 12. Jahrhundert entwickelte sich das Bild des ehrbaren Kaufmanns und damit verbunden eine Ethik, deren Normen und Werte handlungsleitend für das Wirtschaften und den kaufmännischen Umgang wurden. Regional stark durch den Protestan-



tismus geprägt, zielte der kaufmännische Ehrenkodex auf Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit, Fleiß, die Bewahrung eines guten Rufes und die Sozialverpflichtung des Eigentums ab. Während sich im 18. Jahrhundert das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns weiterentwickelte, verschmolzen im Zuge der Aufklärung Kaufmannslehre und Bürgerehre. Das Prinzip der Vertragstreue stellte die Grundregel der redlichen Zusammenarbeit dar und reduzierte durch das Einhalten von Versprechen und der pünktlichen Erfüllung von Verpflichtungen Transaktionskosten. Während aktuell verstärkt ein Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit kaufmännischer Wertvorstellungen beklagt wird, galt zwischen ehrbaren Kaufmännern der Handschlag als Symbol des vertrauenswürdigen Vertragsabschlusses.

Ein Blick in die Historie belegt, dass Familienunternehmen nicht nur in Deutschland, sondern weltweit den Archetypus unter den Unternehmensformen darstellen. Allerdings zeugt nicht nur die Geschichte des Familienunternehmens Buddenbrook vom „Verfall einer Familie“. So formulierten in den 1960er Jahren Ökonomen wie Alfred Chandler zunehmende Skepsis, ob sich familienkontrollierte Unternehmen gegenüber kapitalorientierten Großunternehmen langfristig als wettbewerbsfähig erweisen könnten. Heute ist die herausragende volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen unstrittig.<sup>6</sup> Sie haben einen Anteil von über 90 Prozent am gesamten Unternehmensbestand, und die Grundgesamtheit der Kleinbetriebe und des Mittelstandes ist in Deutschland im Wesentlichen durch familienkontrollierte Unternehmen geprägt. Aber auch unter den deutschen Großkonzernen finden sich Unternehmen mit maßgeblichem Familieneinfluss, sodass insgesamt über die Hälfte der in der Privatwirtschaft beschäftigten Personen in familienkontrollierten Unternehmen tätig ist.

## Kennzeichen und Charakteristika

Versucht man, die Charakteristika, die spezifische „DNA“ dieses Unternehmenstypus zu erkennen, wird deutlich, dass er sich im Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Familie und

<sup>6</sup> Vgl. Stiftung Familienunternehmen (Anm. 1).

Eigentum bewegt.<sup>6</sup> In den Prozessen der Entscheidungsfindung und der Interaktion folgt die Führung des Unternehmens einer rationalen, analytisch-ökonomischen Logik. Dazu kommt die Familie, die in Interaktion und Handeln insbesondere einer emotionalen und sozialen Logik unterliegt. Relevant ist schließlich die Gruppe der Eigentümer, die ihre eigenen, eventuell von der Familie oder vom Management abweichenden Interessen durchzusetzen versuchen. Innerhalb dieses Spannungsfeldes werden Entscheidungen wie beispielsweise über Nachfolge, Internationalisierung oder Investitionen auf Basis miteinander kollidierender Logiken getroffen, die häufig die Ursache für weitreichende Konflikte darstellen.

Die Frage nach der Abgrenzung zwischen Familienunternehmen und anderen ist schwer und die Liste der Kriterien lang.<sup>7</sup> Aber seit einigen Jahren stellt die sogenannte *familiness* im Sinne der Unternehmenskultur, der Werte und Normen der Unternehmerfamilie und deren emotionale Bindung an das Unternehmen ein zentrales Abgrenzungsmerkmal dar.<sup>8</sup>

In Deutschland entfällt der größte Anteil der Familienunternehmen auf kleine Betriebe, die insbesondere durch Handwerk, Handel und Gastronomie geprägt sind. In diesen Unternehmen sind Eigentum und Management häufig in einer Hand, wenn der Eigentümer des Unternehmens auch die Verantwortung für die Unternehmensführung trägt. Weitere Familienmitglieder sind involviert und helfen insbesondere in Krisenzeiten mit.

Mittelgroße Familienunternehmen stellen den sogenannten Mittelstand dar, wobei insbesondere die deutsche Industrie durch entsprechende Familienunternehmen geprägt ist. Sie stellen in ihren Märkten häufig sogenannte Hidden Champions dar und sind durch hohe Professionalisierung und Technologisierung gekennzeichnet. Im Sinne der „Enkelfähigkeit“ sind diese Unternehmen

<sup>6</sup> Vgl. Renato Tagiuri/John A. Davis, Bivalent Attributes of the Family Firm, in: *Family Business Review*, 9 (1982) 2, S. 199–208.

<sup>7</sup> Vgl. Birgit Felden/Andreas Hack, *Management von Familienunternehmen. Besonderheiten, Handlungsfelder, Instrumente*, Wiesbaden 2014.

<sup>8</sup> Vgl. Allison W. Pearson/Jon C. Carr/John C. Shaw, Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (2008), S. 949–969.



daran orientiert, den Einfluss der Unternehmerfamilie langfristig zu bewahren. Die geringste Anzahl an Familienunternehmen ist in der Klasse der großen Unternehmen zu finden. In Deutschland sind sie insbesondere im Handel aktiv und in ihrer Struktur börsennotierten Konzernen ähnlich. Befinden sich Unternehmen seit Generationen im Familienbesitz, liegt das Eigentum oftmals in den Händen einer Familiendynastie, aus der nur wenige Familienmitglieder in direkter operativer Verantwortung stehen und Fremdmanager die Leitung des Unternehmens verantworten.

Neben dem finanziellen Vermögen stellt das Unternehmen für die Familienmitglieder auch ein sozio-emotionales Vermögen dar, hier geht es um Stolz, Reputation, Identität und Zusammenhalt. Aus der Perspektive der sozio-emotionalen Vermögenstheorie lässt sich daher erklären, dass Familienunternehmer Entscheidungen nicht allein aus einer finanziellen Risikoperspektive heraus treffen, sondern immer auch im Hinblick auf die Konsequenzen für das sozio-emotionale Vermögen beurteilen.<sup>9</sup> Entsprechend sind Familienunternehmer bereit, finanzielle Vorteile auszuschlagen, wenn mit diesen Entscheidungen das Risiko der Minimierung ihres sozio-emotionalen Vermögens einhergeht. Auch aus dieser Perspektive wird deutlich, dass Familienunternehmen eher langfristig orientiert sind.

## Herausforderungen der Führung

Erfolgreiche Familienunternehmen werden gerne auf die Person des Gründers oder der Gründerin reduziert. Sie steht als heroischer Held an der Spitze des Unternehmens und gilt als der Motor der Aufwärtsentwicklung. Diese *Great-man*-Theorie galt insbesondere in den Führungstheorien lange als zentraler Erklärungsfaktor. Führungsforscher vertraten hier die Annahme, dass alles Unternehmerische von einer Person ausgeht und identifizierten Listen von Eigenschaften, die im Zusammenhang mit einem Un-

ternehmenserfolg stehen. Diese umfassten physiologische Faktoren wie Körpergröße und Gewicht, aber auch Eigenschaften wie Durchsetzungswillen, Intelligenz und Selbstvertrauen.

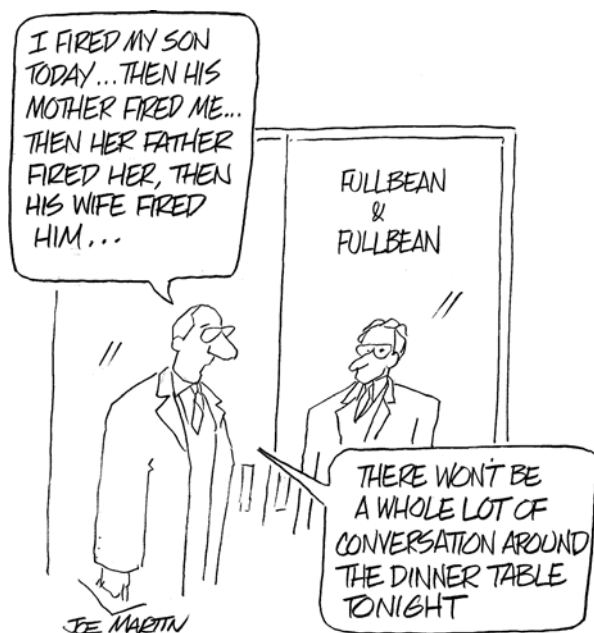
In der aktuellen Forschung wird die These des heroischen Verhaltens Einzelner allerdings kritisch betrachtet. Vielmehr wird die Annahme vertreten, dass sich in komplexen und disruptiven, also sich sprunghaft und mit nicht prognostizierbaren Folgen verändernden Umwelten das Führungshandeln von Führungskräfte-Teams als Erfolgsfaktor darstellt. In dieser Perspektive wird Führung als *shared leadership* von einer Gruppe von Führungskräften gleichberechtigt verantwortet.

*Shared leadership* ist in Familienunternehmen sehr präsent und es ergeben sich dadurch Führungskonstellationen, die Familienunternehmen klar von anderen abgrenzen. Durch die Einbindung von Familienmitgliedern in das Management kommt es zu Konstellationen, die intergenerationell geprägt sind. Sie umfassen dann Teams von Vater oder Mutter mit Sohn oder Tochter, die gleichberechtigt die Führung übernehmen. Zum anderen entstehen intragenerationelle Konstellationen mit Mitgliedern aus dem engeren und weiteren Familienkreis. Hier übernehmen Geschwister oder Vetternkonsortien zu gleichen Anteilen Eigentum und Führungsverantwortung. Zu diesen Konstellationen kommen häufig Fremdmanager hinzu, die allerdings gleichberechtigte Mitglieder im Führungsteam sind.

Während Führungsduos oder Führungstrios auch an der Spitze von anderen Unternehmen agieren, stellen Familienführungsteams eine Besonderheit dar. Nicht selten ergeben sich so durch engen Zusammenhalt, hohe Loyalität und starke Identifikation bedingte Vorteile. Allerdings sind diese Konstellationen auch mit Herausforderungen verbunden, die aus Geschwisterrivalitäten oder der Gefahr des Herüberschwappens familiärer Probleme resultieren können. Und es stellt sich die Frage, wie externe Führungskräfte in verantwortliche Positionen in Familienunternehmen integriert werden können und welche Unterstützungsmechanismen nötig sind, damit Frauen öfter als bisher das Familienunternehmen übernehmen. Wenn mehrere Führungskräfte aus verschiedenen Generati-

<sup>9</sup> Vgl. Pascual Berrone/Cristina Cruz/Luis R. Gomez-Mejia, Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment, and Agenda for Future Research, in: *Family Business Review*, 25 (2012) 3, S. 258–279.

Abbildung 2: Ein Familienunternehmen



© Neatly chiseled features

Heute habe ich meinen Sohn gefeuert. Dann hat seine Mutter mich entlassen. Dann hat ihr Vater sie rausgeschmissen, den hat dann seine Frau geschasst ... Die Konversation beim Abendbrot dürfte sich also in Grenzen halten. (*Übertragung d. Red.*)

onen zusammentreffen, müssen zudem nicht nur Macht- und Entscheidungsbefugnisse geteilt, sondern oftmals auch unterschiedliche Führungsstile synchronisiert werden (*Abbildung 2*). Insgesamt ist in der Forschung noch wenig darüber bekannt, wie sich erfolgreiche Zusammenarbeit in Familienführungsteams herausbildet, welche Mechanismen und Instrumente sie unterstützen könnten und welche Auswirkungen sie auf der Beschäftigtenebene sowie auf der Unternehmensebene haben.

## Human Resource Management

Der Umgang mit den sogenannten Humanressourcen und die Instrumente professionellen Personalmanagements sind überwiegend für große Unternehmen erforscht. Nur einzelne Studien untersuchen bislang Familienunternehmen auf unterschiedliche Managementpraktiken und zeigen, dass gerade bei kleineren und mittleren zunehmender Bedarf besteht, die personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche zu professionalisieren. Hierzu gehört nicht nur die systematische

Auswahl von (Fach)Personal, sondern auch die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und deren gezielte Aus- und Weiterbildung. Professionalisierungsbedarf besteht auch mit Blick auf die Auswahl und die Entwicklung von Führungskräften. Insbesondere in disruptiven Umwelten ist es immer schwerer zu definieren, welche zukünftigen Anforderungen an das Personal zu stellen sind. Immer weniger Arbeitsplätze haben eine klare Aufgabenbeschreibung, aus denen sich Personalentwicklungsbedarfe ableiten lassen. Insbesondere für Führungskräfte lässt sich heute nur vage bestimmen, welche Aufgabenbereiche in der näheren Zukunft relevant sind. Für Unternehmen ist somit die Konzeptionierung der Führungskräfteentwicklung wie eine Mission zum Mars. Das Ziel ist definiert, aber was beim Betreten von unbekanntem Märkten mit innovativen Produkten und neuen Kundengruppen zu erwarten ist und was Führungskräfte können müssen, um das Unternehmen in dieser Mission bestmöglich zu unterstützen, ist noch ungewiss.

Bei der Gestaltung des Human Resource Managements (HRM) müssen sich Familienunternehmen also weiter professionalisieren. Allerdings reicht die simple Imitation dessen, was andere Unternehmen machen, nicht aus. Erforderlich ist die Ausrichtung an den idiosynkratischen und damit unverwechselbaren Charakteristika des Familienunternehmens. Hierzu kommt, dass reines *Command-and-control*-Verhalten nicht genügt, um Unternehmen heute zu navigieren.

Die Führung von Familienunternehmen braucht klare interne und externe Kommunikation. Hierzu zählt insbesondere die kontinuierliche Kommunikation der Werte und Verhaltensmuster, die das Unternehmen einzigartig machen.<sup>10</sup> Professionalisierung bedeutet in diesem Fall aber auch, diese *familiarity* kontinuierlich zu entwickeln und damit zu einem identitätsstiftenden Wettbewerbsfaktor auszubauen. In Familienunternehmen erfolgt die Identitätsbildung über die Unternehmerfamilie. Sie ist das Gesicht des Un-

<sup>10</sup> Vgl. David G. Sirmon/Michael H. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2003) 4, S. 339–358.

ternehmens und kann über die eigene Historie nicht nur bei den Beschäftigten, sondern auch bei Kunden, Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen starke Identifikationspotenziale aufbauen. Daher gilt es, sich der eigenen *familiness* bewusst zu werden, diese in klare Botschaften zu verpacken und kontinuierlich zu kommunizieren. So tritt beispielsweise der Babykosthersteller Claus Hipp in Werbespots selbst als Markenbotschafter auf, oder die Unternehmensmarke wird – wie bei dem Fleisch- und Wurstwarenhersteller Rügenwalder Mühle – ausdrücklich als traditionsreiches Familienunternehmen kommuniziert. Das imposanteste Beispiel ist allerdings das Familienunternehmen IKEA, dessen Kunden Mitglieder der „Ikea Family“ werden können.

## Mitunternehmertum und Wissensmanagement

Auch in Familienunternehmen ist das Bewusstsein dafür gewachsen, dass in sich dynamisch verändernden Umwelten agiert werden muss. Märkte, Geschäftsmodelle und Kundenstrukturen wandeln sich, allerdings nicht kontinuierlich, sondern in Sprüngen, die schlecht zu prognostizieren sind. Insbesondere im Mittelstand sollen die Digitalisierung und die Nutzung neuer Technologien dazu beitragen, die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen zu sichern. Hohe Wettbewerbsdichte und steigender Innovationsdruck bedingen die Notwendigkeit, Arbeitsprozesse effizienter, die Produktion flexibler und Produkte individueller zu gestalten. Strategische Investitionen in die Zukunft erfordern allerdings nicht nur Investitionen in die technologische Ausstattung, sondern auch in die Humanressourcen des Unternehmens. Aus Perspektive des Mitunternehmertums ist nicht nur der Einsatz des Entrepreneurs an der Unternehmensspitze von Relevanz, sondern insbesondere die Zusammenarbeit mit unternehmerischen Beschäftigten auf allen Hierarchiestufen. Mitunternehmertum umfasst das Ziel, unternehmerisches Denken und Handeln bei allen Beschäftigten zu etablieren und damit sicherzustellen, dass im gesamten Unternehmen Innovationskraft aufgebaut und eingesetzt wird. Hierbei nehmen organisationale Lernprozesse sowie der Wissensaufbau und der Wissen-

stransfer über alle Hierarchiestufen hinweg einen hohen Stellenwert ein.

Der Einsatz von Wissensmanagementsystemen ist für Familienunternehmen insbesondere mit Blick auf die Digitalisierung und Technologisierung relevant und damit stellt sich die Frage, wie das hierfür notwendige Wissen aufgebaut werden soll. Wissensgenerierung kann durch Kooperationen mit Externen wie Forschungsinstituten oder starken Partnern aus dem näheren oder weiteren Branchenumfeld geschehen. Gleichzeitig gilt es, intern die Beschäftigten in der digitalen Transformation mitzunehmen und darin zu unterstützen, entsprechendes Know-how aufzubauen. Der Einsatz eigener Akademien und Weiterbildungseinrichtungen kann dabei hilfreich sein. Das Wissensmanagement kann die Beschäftigten darin unterstützen, ihr individuelles Wissen kontinuierlich zu entwickeln sowie neues Wissen aufzubauen und der Organisation zur Verfügung zu stellen.

Mitunternehmertum, Wissensmanagement und Selbstverständnis als lernende Organisation müssen miteinander verknüpft werden. Wenn unternehmerisches Handeln und kontinuierliches Lernen die Maximen erfolgreicher Beschäftigung sind, sind nicht nur entsprechende Personalentwicklungskonzepte zu implementieren, sondern auch Anreiz- und Leistungsbeurteilungssysteme daran auszurichten.

## Zukunftsfähigkeit

Für die Zukunft von Familienunternehmen gilt es, sie zu einer Marke zu machen, die für die Beschäftigten, Kunden, Lieferanten und Partner hohe Attraktivität hat. Damit ist auch das Ziel verbunden, den Familieneinfluss langfristig zu erhalten und die aktive Einbindung der Familienmitglieder in die Unternehmensführung über die Generationen hinweg sicherzustellen.

Insbesondere kleinere und mittlere Familienunternehmen stehen vor der Herausforderung, sich in einzelnen Managementpraktiken stärker professionalisieren zu müssen. Während Familienunternehmen generell stärker den Standards der anderen Unternehmen angepasst werden müssen, führt

aber das reine Kopieren und Nachahmen von Instrumenten nicht zu einem Wettbewerbsvorteil. Vielmehr stehen hier das Kennen von Best Practices und die Auswahl und Entwicklung von Instrumenten im Vordergrund, die den idiosynkratischen Charakteristika von Familienunternehmen entsprechen. Hierzu gehört auch der gezielte Einsatz von Mechanismen der *family governance* wie beispielsweise der Familienbeirat, die Familienverfassung, die Familienstrategie sowie ihr *code of conduct*.<sup>11</sup>

Die Liste der Familienunternehmen ist lang, die sich seit Generationen durch wirtschaftlichen Erfolg, gesellschaftliche Reputation und Innovationskraft als attraktiver Arbeitsgeber in der Unternehmenslandschaft behaupten und diese aktiv mitprägen. Gleichzeitig lassen sich Beispiele finden, in denen Nachfolgeregelungen scheitern oder keine familieninternen Nachfolger zur Verfügung stehen; weitere Familienunternehmen sind in ihrem Fortbestand durch Familienkonflikte bedroht. Die langfristig geplante Nachfolgeregelung steht damit in engem Zusammenhang mit den Herausforderungen, die beispielsweise aus Fachkräftemangel, dem Wertewandel in zukünftigen Arbeitnehmergenerationen oder industriellen Entwicklungen resultieren. So stellt sich die Zukunftssicherung von Familienunternehmen als Dualität zwischen Tradition und Innovation dar und damit als kontinuierliche Navigation zwischen der Entdeckung des Neuen bei gleichzeitiger Bewahrung der eigenen, über Generationen gewachsenen Familienkultur.

Zur Zukunftssicherung gehört aber gerade auch in Deutschland die Stärkung der Gründerkultur. Aktuelle Erhebungen zeigen, dass der Gründergeist in Deutschland im internationalen Vergleich nicht besonders ausgeprägt ist.<sup>12</sup> Gemessen an der Zahl der Gründungen im Haupterwerb liegt Deutschland im letzten Drittel. Dies wird gerne mit der fehlenden Not zur Existenzgründung erklärt. Findet sich bei guter Arbeitsmarktlage ein geeigneter Arbeitsplatz, ist die Bereitschaft für den Entschluss zur Selbstständigkeit niedriger. Der Aufbau ei-

ner echten Gründungskultur sowie die positive gesellschaftliche Einstellung zum selbstständigen Unternehmertum stellen zwei Ansatzpunkte dar, um mögliche Gründungshemmnisse abzubauen. Schließlich verweisen Kritiker auch darauf, dass die in der sogenannten Generation Y gelebten Werte – ein hoher Sinnanspruch an die Arbeit, starke Selbstbestimmtheit im Berufsleben sowie eine ausgeglichene Work-Life-Balance – wenig förderlich sind für den Schritt in die Selbstständigkeit. Ein hohes Maß an Leistungsbereitschaft, das Eingehen finanzieller Risiken, lange Arbeitszeiten und Innovationskraft gelten als zentrale Faktoren für die Herausbildung einer Gründungsabsicht.

Für eine Volkswirtschaft sind Gründungen mit frischen Impulsen für die wirtschaftliche Struktur verbunden sowie mit der Schaffung neuer Arbeitsplätze. Neugründungen können auch den Bestand an Familienunternehmen sichern, wenn sich die Inhaber dazu entschließen, das Unternehmen in der Familie zu belassen. Dieses steht jedoch im klaren Gegensatz zu dem derzeit von den Risikokapitalgebern gelebten Ideal, neue Unternehmen zu gründen, um sie nach kürzester Zeit gewinnbringend wieder zu verkaufen. Lediglich die Gründung neuer Unternehmen mit dem Ziel der langfristigen Kontrolle durch die Unternehmerfamilie trägt zum Erhalt dieses Unternehmenstypus bei. In diesem Sinne kann die Arbeit an der „Marke Familienunternehmen“ der entscheidende Vorteil sein, der die Familienunternehmen auch zukünftig überlebensfähig macht.

<sup>11</sup> Vgl. B. Felden/A. Hack (Anm. 5).

<sup>12</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), *Gründerkultur in Deutschland*, Köln 2015.

# Innovation, Gründungskultur und Start-ups made in Germany

Deutschland zählt zu den innovativsten Ländern der Welt, schneidet jedoch eher schlecht im Bereich Unternehmensgründungen

## Nancy Richter

Dr. rer. pol., geb. 1981; Organisations- und Managementforscherin; Leiterin des Bereichs Innovation und Entrepreneurship des Alexander von Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft (HIIG), Französische Straße 9, 10117 Berlin. nancy.richter@hiig.de

## Thomas Schildhauer

Dr. Ing., Dr. oec., geb. 1959; Inhaber der Universitätsprofessur Marketing mit Schwerpunkt Electronic Business an der Universität der Künste, Berlin; Direktor des Institute of Electronic Business e.V. (IEB) Berlin; Direktor des HIIG (s. o.). thomas.schildhauer@hiig.de

ab.<sup>1</sup> Gemessen wird die Innovationskraft einer Volkswirtschaft meist an der Fähigkeit, materielle und immaterielle Innovationsressourcen in innovative Güter, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsprozesse beziehungsweise -modelle zu übersetzen. Zu immateriellen Innovationsressourcen zählen beispielsweise Ausbildung und Weiterbildung in Schulen und Hochschulen oder Forschung und Entwicklung in Unternehmen. Materielle Innovationsressourcen sind in der Infrastruktur zu finden, also etwa Informations- und Kommunikationstechnologien, Logistik, Verfügbarkeit von Finanzierung durch Venturecapital (VC) oder Kredite, das Ausmaß der Steuerbelastung, aber auch der Schutz für Investoren. Daneben sind Netzwerke zwischen Forschung und Wirtschaft von Bedeutung, aber auch institutionelle Rahmenbedingungen wie die politische Stabilität eines Landes, die Gesetze und Regulierungen und deren Durchsetzung sowie das allgemeine Geschäftsumfeld.

Die Innovationskraft beziehungsweise der Innovationsoutput eines Landes bemisst sich unter anderem an der Anzahl der angemelde-

ten Patente, an wissenschaftlichen und zitierfähigen Artikeln, wettbewerbsfähigen Technologien und deren Export, kulturellen und kreativen Produkten und Dienstleistungen und an der Anzahl von Unternehmensgründungen.

Im Vergleich mit 141 Ländern weltweit belegte Deutschland 2015 Platz zwölf im Global Innovation Index (GII), einem international renommierten Innovationsbericht.<sup>2</sup> 2013 rangierte es auf dem 14. Platz und 2014 auf dem 13. Besonders gut steht das Land beim Innovationsoutput da, bei dem es den achten Rang belegt. Hier geht es unter anderem um die Anzahl der angemeldeten Patente und die Produktion im Bereich Hochtechnologien.

Verschlechtert hat sich dagegen die Situation im Bereich des Gründungsgeschehens. So belegte Deutschland laut GII in der Gründungsquote bereits 2014 nur Platz 52 und stieg 2015 ab auf Platz 59. Die Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen als wichtige Innovationsressource sind ebenfalls problematisch. Während Deutschland hier 2014 noch Platz 76 belegte, rutscht es 2015 ab auf Rang 93. Dieses Ergebnis wird auch vom Global Entrepreneurship Monitor (GEM) gestützt. Unter dem GEM-Durchschnitt im Bereich der Rahmenbedingungen liegt Deutschland hier insbesondere in der Aus- und Weiterbildung von Entrepreneuren, in Werthaltungen und in der internen Marktdynamik.<sup>3</sup>

Für ein Land, das zu den einkommensstärksten und innovativsten der Welt zählt, ist dies ein erstaunlich schwaches Ergebnis. Die Gründe hierfür sind vielfältig und lassen sich nicht nur aus zahlenmäßigen Vergleichen von Innovationsressourcen ableiten. Es müssen vor allem auch die Wechselwirkungen zwischen den Innovationsfaktoren und deren Umsetzung durch beteiligte Akteure aus Politik, Unternehmen und Regelsystemen beachtet werden. Auch kulturelle Aspekte wie die Verbreitung von unternehmerischem Denken und Handeln

<sup>1</sup> Vgl. Soumitra Dutta/Bruno Lanvin/Sacha Wunsch-Vincent (Hrsg.), *The Global Innovation Index 2015. Effective Innovation Policies for Development*, Fontainebleau–Ithaca–Genf 2015.

<sup>2</sup> Vgl. ebd.

<sup>3</sup> Vgl. Donna Kelley/Slavica Singer/Mike Herrington (Hrsg.), *GEM Global Entrepreneurship Monitor, Wellesley Osijek – Kapstadt 2016*. Dieser und alle bisherigen Berichte sind online unter [www.gemconsortium.org/report](http://www.gemconsortium.org/report) zu finden.



sowie Risikofreudigkeit und der Umgang mit zunächst gescheiterten Unternehmern in einer Gesellschaft sind wichtig. Laut GEM belegt Deutschland im Bereich der auf Unternehmertum bezogenen kulturellen und sozialen Normen im Vergleich zu 61 anderen Ländern weltweit lediglich Rang 41. Es liegt damit weit hinter anderen innovationsbasierten Volkswirtschaften wie Israel (Rang 1), den USA (Rang 2), Kanada (Rang 4) und der Schweiz (Rang 6). Ähnlich schwach wie Deutschland schneiden beispielsweise Belgien (Rang 43), Japan (Rang 50) und Griechenland (Rang 55) ab.

Es wirken sich aber nicht nur Schwächen wie administrative Barrieren, eine relativ schwach ausgeprägte Unternehmer- und Risikokultur, ein noch unzureichend entwickeltes Angebot an Gründerlehre an Schulen und Hochschulen und ein Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften auf die niedrige Gründungsperformance aus, sondern auch die Stärken Deutschlands.

Denn sowohl der bestehende Wohlstand als auch die hohe Innovationskraft behindern die Umsetzung von neuen Ideen. Dies klingt zunächst paradox. Aber man muss wissen, dass die deutsche Innovationsmentalität eher inkrementelles Wachstum und damit die Verbesserung von bestehenden Produkten, Services, Prozessen und Geschäftsmodellen unterstützt.<sup>†</sup> Schließlich sind es diese Werte, die Deutschland zu einem industriellen *powerhouse* gemacht haben. Es ist hier – wie die Daten aus den Innovationsberichten zeigen – sehr gut aufgestellt. Inkrementelle Innovation erfordert Investitionen, deren Einsatz und Ergebnisse relativ gut planbar sind. Das Risiko ist daher relativ niedrig.

Es fällt schwer, von so einem eingeübten Verhaltensmuster abzuweichen. Hinzu kommen die Überalterung der Gesellschaft und damit ausreichend viele Jobs für Erwerbsfähige sowie Sicherheit und Anerkennung in etablierten Beschäftigungsstrukturen. Selbst das hervorragende duale Ausbildungssystem in Deutschland führt junge Absolventen und Absolventinnen eher dazu, Jobs in etablierten Unternehmen und Industrien aufzunehmen, als zu der Entscheidung, ein eigenes Unternehmen zu gründen.

<sup>†</sup> Vgl. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard 2013.

Für Politik und Gesellschaft ist es wichtig, diese Wechselwirkungen zu verstehen, wenn sie die Gründung von Unternehmen in Deutschland unterstützen wollen. Zwar sind die aktuellen Entwicklungen im Bereich der inkrementellen Innovation gut, aber um auch zukünftig wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben, werden noch andere Ideen gebraucht, die von neuen Marktakteuren in unternehmerischen Modellen umgesetzt werden. Bei Betrachtung der aktuellen demografischen Situation und dem zunehmenden internationalen Wettbewerb mit immer kürzeren Produktlebenszyklen jedenfalls ergibt sich eine eher negative Prognose für zukünftigen Wohlstand und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.<sup>‡</sup>

Deutschland darf sich daher nicht auf bestehendem Wohlstand ausruhen, sondern ist neben einer dauerhaft inkrementellen Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch auf die Umsetzung radikaler Innovationen durch neue Marktakteure, insbesondere durch innovative Gründer und Gründerinnen und sogenannte Start-ups angewiesen.

## Start-ups und radikale Innovation

Start-ups – verstanden als neu gegründete Firmen mit sehr hohem Innovationsgrad und Wachstumspotenzial – sind vor allem im Technologiebereich und immer häufiger in der digitalisierten Wirtschaft verortet. Immer mehr Investoren, aber auch Regierungen nehmen Start-ups in den Fokus.

Diese erhöhte Aufmerksamkeit resultiert nicht zuletzt aus Erfolgsgeschichten ehemaliger Internet-Start-ups, die mittlerweile zu globalen Playern der digitalen Wirtschaft geworden sind. So weisen beispielsweise Airbnb, Google, Dropbox, Uber, Amazon oder Ebay eine Marktkapitalisierung im mindestens zweistelligen Milliardenbereich auf und sind damit teilweise höher bewertet als renommierte und etablierte Unternehmen der jeweiligen Branche. Wenn man berücksichtigt, dass diese Unternehmen dabei selbst oft nicht über eine umfangreiche materielle Infrastruktur verfügen, erscheint diese Ent-

<sup>‡</sup> Vgl. Steffen Kröhnert, *Zur demografischen Lage der Nation*, 11.5.2006, [www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70882/abschied-vom-wachstum](http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70882/abschied-vom-wachstum) (15.3.2016).



wicklung umso bedeutsamer. So hat Airbnb, der Vermittler von Unterkünften auf der ganzen Welt, keine eigenen Hotelzimmer, und der Fahrdienst Uber braucht keine eigenen Fahrzeuge, um weltweit eine ganze Branche auf den Kopf zu stellen.

Solche Start-ups und ihre digitalisierten Produkte und Services beruhen oftmals auf einem reproduzierbaren und skalierbaren Geschäftsmodell. Sie schaffen Jobs, die auf großem Fachwissen basieren, und etablieren dabei eine neue Arbeitskultur mit erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Motivation, an zukünftigen Entwicklungen teilhaben zu wollen. Oftmals verändern die Technologien, Services oder Geschäftsmodelle auf radikale Weise bestehende Industrien und können ganze Regionen oder Ökonomien verwandeln. Besonders gut nachvollziehbar ist dies beispielsweise durch den Markteintritt von Amazon oder Ebay im Handel. Sie haben den elektronischen Handel vorangetrieben und zählen mittlerweile zu den Marktplatzriesen, auf deren Plattform der Kunde vom Buch über Kleidung bis hin zur Technik nahezu alles über das Internet erwerben kann. In Zukunft kaufen Kunden möglicherweise auch frische Lebensmittel über Amazon, das könnte den Lebensmittelhandel grundlegend verändern.

Mit ihren radikalen Geschäftsmodellen ziehen Start-ups nicht nur Talente, sondern auch Investoren an. Der Zuwachs an hochqualifizierten Jobs und Wissensarbeit in einer Region kann wiederum als Multiplikator für die klassische Dienstleistungsbranche wirken.<sup>16</sup> Dort, wo der Lebensstandard und die Gehälter steigen, werden verstärkt Dienstleistungen nachgefragt, beispielsweise im Gastgewerbe, im Gesundheits- und Sozialwesen oder auch im Handel.

Start-ups, die wie Airbnb oder Uber radikale Innovationen hervorgebracht haben, folgen, wie schon der Nationalökonom Joseph Schumpeter beschrieben hat, dem Prinzip des schöpferischen Zerstörers, der durch seine innovativen Potenziale gekennzeichnet ist.<sup>17</sup> Für Schumpeter besteht Unternehmertum in der

<sup>16</sup> Vgl. Enrico Moretti, *The New Geography of Jobs*, New York 2012.

<sup>17</sup> Vgl. Joseph Alois Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, London 1934.

Fähigkeit, aus der Gleichmäßigkeit der Routine auszurechnen, bestehende Strukturen zu zerstören und das System aus dem Kreislauf des Gleichgewichts herauszustößen. Solches Unternehmertum ist der Antrieb wirtschaftlichen Fortschritts. Unternehmerisches Handeln basiert auf der Suche nach Informationsvorsprüngen, und der Unternehmer verliert erst dann seinen Vorsprung, wenn andere Wettbewerber nachziehen und der Markt langsam wieder ins Gleichgewicht gebracht wird.

Start-ups, und dabei insbesondere solche mit digitalen Geschäftsmodellen, verändern langfristig das Wirtschaftsgefüge und stellen etablierte Unternehmen vor große Herausforderungen. Digitalisierung verändert Wert schöpfungsprozesse, Angebote und Kundenbeziehungen grundlegend, und Start-ups treiben diese Entwicklungen aktiv voran.

Radikale Innovation richtet sich auf neue Märkte oder neuartige Leistungsangebote und ist mit hohen Risiken verbunden. Es handelt sich oft um Weltneuheiten in Leistung und Funktion, um erhebliche Verbesserung von Funktionen oder drastische Kostenreduktionen. Radikale Innovationen werden nur noch von sogenannten disruptiven Innovationen übertroffen, die vollständig neue Kundenbedürfnisse befriedigen und oft zunächst auf Nischenmärkten präsent sind. Wohl am bekanntesten sind der Kurznachrichtendienst Whatsapp im Mobilbereich oder die aktuell vielfach diskutierten Cloud Computing Services wie beispielsweise Dropbox.

Die verschiedenen Innovationstypen sind komplementär zu verstehen. Wenn eine Volkswirtschaft langfristig wettbewerbsfähig sein will, muss sie einen Mix dieser Typen fördern.<sup>18</sup> Auch etablierte Unternehmen können einen Mix dieser Innovationstypen verfolgen, jedoch tendieren sie dazu, auf risikoreiche Innovationsprozesse zu setzen.

Nicht nur technische Fertigkeit in der Umsetzung unternehmerischer Ideen ist gefordert, sondern auch die Fähigkeit, Geschäftsmodelle in großer Geschwindigkeit an den Nutzerbedürfnissen auszurichten, sich mittels moderner Managementmethoden immer wieder und schnell marktgerecht zu verändern. Während beispielsweise mit Design Thinking ein krea-

<sup>18</sup> Vgl. C. M. Christensen (Anm. 4).

tiver Prozess zur Lösung von Problemen und das Finden von Ideen angestoßen werden soll, beschreibt Lean Start-up eine Methode, mit der Start-ups in einem iterativen Prozess Produkte bauen, am Kunden testen und dann kontinuierlich verbessern. Business Model Canvas eignet sich dazu, eine Idee beziehungsweise ein Geschäftsmodell zu visualisieren und zu testen, während Big-Data-Analysen neue Einsichten in die Wünsche der Zielgruppe ermöglichen.

## Fördernde und hindernde Faktoren für Start-ups

Um innovative Unternehmensgründungen wirkungsvoll unterstützen zu können, bedarf es einer genauen Kenntnis der sie fördernden und hindernden Faktoren. Start-up-Forschung und -Unterstützung verbinden sich in den „Start-up-Clinics“ des Alexander von Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft in Berlin (HIIG). Hier sammeln und analysieren Doktoranden Daten, beraten die Gründer mit Blick auf deren Geschäftsmodelle, Finanzierung, Recht sowie Marketing, Vertrieb und Human Resources. Und sie pflegen zahlreiche Kontakte zu privatwirtschaftlichen und öffentlichen Akteuren, die sie den Start-ups zur Verfügung stellen.

Eine aktuelle Studie des HIIG besteht aus einer Literaturanalyse von 175 zwischen 2000 und 2015 erschienenen Fachartikeln zum Thema Erfolgsfaktoren für Start-ups und entsprechende Ökosysteme und der Auswertung von 197 qualitativen Interviews mit Gründern aus Berlin, deren Geschäftsmodell maßgeblich auf dem Internet beruht. Literaturanalyse und Studie kommen dabei zu ähnlichen Ergebnissen.<sup>19</sup>

Die Gründer wurden gebeten, die wichtigsten fördernden und hindernden Faktoren für ihren Erfolg zu benennen. In einem zweiten Schritt nahmen die Experten der Start-up-Clinics die Faktoren auf, die während der Interviews angesprochen, aber von den Probanden nicht sofort als fördernd oder hin-

<sup>19</sup> Vgl. Nancy Richter/Thomas Schildhauer/Lucie Volquartz/Konstanze Neumann, *Fostering and Hindering Factors – Success of Early Stage Internet-Enabled Startups in Berlin*, in: *Proceedings of the Annual International Conference of the Strategic Management Society, Strategy Challenges in the 21st Century: Innovation, Entrepreneurship and Competition*, Rom 2016 (i. E.).

dernd wahrgenommen wurden. Mit Hilfe einer Inhaltsanalyse fand das Forscherteam 391 Themen, die sich zu 39 Faktoren und zwölf Kernfaktoren zusammenfassen lassen. Diese Faktoren wiederum lassen sich in Kontext, Prozess und persönliche Aspekte gruppieren.

Je niedriger ein Kernfaktor ausgeprägt ist, desto hinderlicher stellt er sich für den Gründer dar, je höher er ausgeprägt ist, desto förderlicher wirkt er. Zu diesen Kernfaktoren zählen persönliche Aspekte wie Unternehmergeist, Motivation, berufliche Erfahrung und Engagement der Gründer. Das Netzwerk des Gründerteams als Kontextfaktor für den Gründungserfolg scheint auch sehr relevant zu sein. Und auch durch diese Erhebung wird bestätigt, dass prozessuale Faktoren wie Marketing- und Vertriebskooperationen einen großen Stellenwert haben. Weiterhin zählen technische Ressourcen zu den wichtigen Voraussetzungen für die Gründungsaktivität.

Als wichtige hindernde Faktoren wurden der Kontext beziehungsweise die Rahmenbedingungen genannt. Hierzu zählen etwa Konflikte mit dem Datenschutz- oder Urheberrecht, aber auch der beschwerliche Zugang zu Finanzierung beziehungsweise Förderung. Diese Ergebnisse decken sich mit überregionalen Vergleichsstudien wie dem bereits genannten GII 2015, nach dem in Deutschland sowohl was die rechtlichen Rahmen- als auch die Finanzierungsbedingungen angeht, Verbesserungspotential besteht.

Ein eher prozessualer Faktor, der sich gleichfalls hindernd auf den Gründungserfolg auswirken kann, ist die ungenügende Definition des Geschäftsmodells. Vielen Start-ups fällt es in der Tat schwer, die wichtigsten Bausteine ihres Geschäftsmodells zu beschreiben und miteinander in Bezug zu setzen. So sind sie oftmals auf externe Unterstützung angewiesen. Besonders die Kombination von technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen erscheint daher erfolgversprechend. Das gilt auch für Markt- und Branchenwissen, das am besten durch erfahrene Gründer vermittelt werden sollte.

Bezogen auf die Situation in Deutschland gilt es anderen Studien zufolge weiterhin, rechtliche und administrative Barrieren abzubauen, aber auch mangelnde Transpa-

renz bei bürokratischen Abläufen. Strenge Richtlinien im Datenschutzbereich sowie relativ hohe Steuern stellen ebenfalls Nachteile dar.<sup>10</sup>

Im Bereich Finanzierung erscheint der Schutz von Investoren in Deutschland relativ schwach.<sup>11</sup> Beim Zugang zu Krediten und zu Venturecapital liegt die Bundesrepublik unter dem europäischen Durchschnitt.<sup>12</sup> Aber gerade dieses Geld ist wichtig für junge Firmen, die auf Übergangsfinanzierung angewiesen sind, bevor sich ihr Geschäftsmodell trägt. Die hohe Unsicherheit im Prozess von der Idee zum marktreifen Produkt unterstreicht diesen Bedarf an Startkapital.<sup>13</sup> Auch der GEM hebt diese Schwäche des VC-Bereichs in Deutschland hervor.<sup>14</sup>

Schließlich sind Arbeitsmarkt und Ausbildung wichtige Einflussfaktoren für innovative Gründungen. Verbesserungsbedarf besteht in der universitären Ausbildung. Deutschland liegt bei den Absolventenzahlen von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren nur im europäischen Durchschnitt.<sup>15</sup> Um im Hochtechnologiebereich wettbewerbsfähig bleiben zu können, sind diese Fachkräfte aber unverzichtbar. Migrantinnen sowie Frauen sind deutlich unterrepräsentiert in akademischen Berufen, das hier liegende Potenzial wird noch nicht hinreichend genutzt.<sup>16</sup> Der Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften führt dazu, dass etablierte Unternehmen mit hochbezahlten und sicheren Jobs und Marktneulinge häufig um dieselben Bewerber kämpfen, die helfen könnten, eine Geschäftsidee in einen tragfähigen *business case* zu verwandeln.

Aus der Studie des HIIG folgt, dass der in Berlin bereits bestehende Fokus auf Netzwerkveranstaltungen für Start-ups, aber auch für Investoren intensiviert werden soll-

te. Auch die Weiterentwicklung der Aus- und Weiterbildung von Entrepreneuren mit Anbindung an die Praxis wäre ein wichtiger Baustein.

## Start-up-Hubs – Beispiel Berlin

Berlin zählt in Deutschland und der Europäischen Union zu einem der wichtigsten sogenannten Hubs, also Netzwerkknoten für Start-ups.<sup>17</sup> Dies zeigt sich sowohl an der erhöhten Aufmerksamkeit seitens ausländischer Investoren als auch an der steigenden Gründungsrate insbesondere im Bereich von digitalen Technologien.<sup>18</sup>

Nachdem die Bundeshauptstadt lange Zeit als strukturschwach galt, sorgen Start-ups nun für neuerlichen wirtschaftlichen Aufschwung. Unternehmensgründungen aus Berlin wie zum Beispiel Wunderkinder mit seiner To-do-App Wunderlist oder Soundcloud mit seinem Online-Musikdienst ist es gelungen, in bereits etablierten Märkten mit ihren neuen digitalisierten Dienstleistungsangeboten eine erfolgreiche, junge Unternehmensgeschichte zu schreiben, deren Potenzial relevante Investitions- und Kapitalzuschüsse insbesondere internationaler Venturecapitalgeber und strategischer Investoren wie beispielsweise Microsoft belegen.

Etwa ein Drittel der deutschen Start-ups kommt aus der Hauptstadt.<sup>19</sup> Sie punktet vor allem mit einer gut vernetzten Start-up-Community, günstigen Standort- und Bürokosten, einer guten Infrastruktur und gut ausgebildeten internationalen Fachkräften. Mit einer Quote von 33,7 Prozent ausländischer Mitarbeiter sind Berliner Start-ups führend in ganz Deutschland.<sup>20</sup> Die Lebensqualität ist vergleichsweise hoch, was viele junge Gründer anzieht, und die Stadt hat sich in den vergangenen Jahren als – nach London – wichtigster Standort für Risikokapitalgeber

<sup>10</sup> Vgl. S. Dutta/B. Lanvin/S. Wunsch-Vincent (Anm. 1).

<sup>11</sup> Ebd.

<sup>12</sup> Vgl. European Commission, Research and Innovation Performance in EU Member States and Associated Countries, Brüssel 2013.

<sup>13</sup> Vgl. Heike Belitz et al., An Indicator for National Systems of Innovation. Methodology and Application to Industrialized Countries. Deutsches Institut für Wirtschaft, Berlin 2011.

<sup>14</sup> Vgl. D. Kelley/S. Singer/M. Herrington (Anm. 3).

<sup>15</sup> Vgl. European Commission (Anm. 12).

<sup>16</sup> Vgl. Heike Belitz et al. (Anm. 13).

<sup>17</sup> Vgl. McKinsey, Berlin Builds Businesses: Five Initiatives for Europe's Start-up Hub, Oktober 2013, [www.mckinsey.de/sites/mck\\_files/files/berlin\\_gruendet\\_summary.pdf](http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/berlin_gruendet_summary.pdf) (16.3.2016).

<sup>18</sup> Vgl. ebd.

<sup>19</sup> Vgl. Sven Ripsas/Steffen Tröger, Deutscher Start-up Monitor, 2015, [www.deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-15/studie\\_dsm\\_2015.pdf](http://www.deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-15/studie_dsm_2015.pdf) (31.3.2016).

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

etabliert.<sup>F1</sup> 2013 und 2014 erhielten insgesamt 145 Berliner Start-ups Mittel von Venturecapitalinvestoren. Nach Berlin folgen München und Hamburg, die für Investoren ebenfalls immer interessanter werden. Einer der erfolgreichsten Kapitalnehmer ist der 2011 in Berlin gegründete Lebensmittellieferant Delivery Hero, der bis dato 657 Millionen US-Dollar Risikokapital einsammelte. Zu den bedeutendsten Venturecapitalgebern in Berlin zählen unter anderem Earlybird, Atlantic Ventures, Point Nine Capital oder Partech Ventures.

Außerdem zieht es immer mehr etablierte Unternehmen in die Hauptstadt, die an den dortigen Entwicklungen teilhaben wollen. So entstehen Innovationszentren, sogenannte Inkubatoren und Acceleratoren sowie andere Einrichtungen, die Start-ups sowohl bei der Finanzierung als auch bei der Vernetzung und der Entwicklung von tragfähigen Geschäftsmodellen unterstützen.

Der sogenannte Accelerator ist eine neuartige und sehr beliebte Organisationsform für unternehmenseigene und internationale Innovationszentren. Hier erhalten Start-ups beispielsweise eine definierte Summe von bis zu 50000 US-Dollar, dies häufig im Austausch gegen Unternehmensanteile von sechs bis zehn Prozent. Bevorzugt werden Teams mit technischem Hintergrund. Sie müssen zunächst einen harten Auswahlprozess durchlaufen. Dann bleiben sie für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten im Programm und erhalten intensives Coaching und Ausbildung, meist von erfahrenen Gründern. Darüber hinaus bekommen sie Zugang zu einem Netzwerk von Investoren. Einige Acceleratorenprogramme enden mit einem sogenannten Demo-Day, bei dem die Start-ups ihren Fortschritt präsentieren und Feedback von Investoren erhalten. Beim fünften Demo-Day vom Start-up-Accelerator Axel Springer Plug and Play im Jahr 2015 etwa stellte sich ein Start-up namens Dataspin vor, das es Spieleanbietern mit einem Werbenetzwerk erleichtern möchte, neue Gamer zu akquirieren. Das Start-up hatte davor bereits 110000 US-Dollar von Trinity Ventures, einem Venturecapitalgeber erhalten. Ein anderes Start-up namens Sopreso präsentierte beim Demo-Day ein

interaktives Werkzeug, mit dessen Hilfe Zuhörer noch während eines Vortrages Fragen stellen und abstimmen können.<sup>F2</sup>

Viele der Jungunternehmer nutzen den Accelerator nicht nur, um Geld einzusammeln, sondern auch, um ihr Start-up weiterzuentwickeln, ihr Netzwerk auszubauen, wichtige Kontakte zu knüpfen und zu lernen. Selbst wenn eine Idee beim Demo-Day durchfällt, ist dies daher nicht zwingend als Scheitern zu verstehen.

Zu den wichtigsten unternehmenseigenen Inkubatoren und Acceleratoren in Berlin zählen Axel Springer Plug and Play, hub:raum – Deutsche Telekom oder Lufthansa Innovation Hub. Aber auch internationale Innovationszentren siedeln sich sehr erfolgreich an, so zum Beispiel Rocket Internet, Project A Ventures oder Startup Bootcamp. Darüber hinaus etablieren sich bereits seit längerer Zeit universitäre Ausgründungszentren, beispielsweise profund an der Freien Universität, Humboldt-Innovation an der Humboldt-Universität oder die Gründungsförderung der Hochschule für Technik und Wirtschaft.

Viele der etablierten Unternehmen streben danach, in die radikalen Innovationen der Start-ups zu investieren, um sich insbesondere im Bereich der Digitalisierung voranzubringen. So investierte hub:raum 2015 in Flexper-to, ein Start-up, das eine Software entwickelt, mittels der Banken und Versicherungen Kunden per Videochat beraten können. Hub:raum erhält für seine Investition im niedrigen sechsstelligen Bereich einen Anteil von zehn bis 15 Prozent am Start-up. Dieses wiederum profitiert nicht nur von der Finanzierung, sondern auch vom Mentoring durch Experten und vom Zugang zu Kunden des Unternehmens, in diesem Fall der Telekom. Auf diese Weise leisten Innovationszentren, zumindest dann, wenn Sie eine Win-win-Situation für sich und das Start-up herstellen, einen wichtigen Beitrag für die Umsetzung von innovativen Ideen in marktfähige Produkte und Services. Jedoch besteht die Gefahr, dass radikale Geschäftsideen im weiteren Verlauf der Integration in die etablierten Strukturen wieder verloren gehen oder überhaupt nur Ideen aufgegriffen werden, die eher auf inkrementelle Verbesse-

<sup>F1</sup> Vgl. Bjoern Lasse Herrmann et al., The Global Startup Ecosystem Ranking, [www.s3-us-west-2.amazonaws.com/compassco/The\\_Global\\_Startup\\_Ecosystem\\_Report\\_2015\\_v1.2.pdf](http://www.s3-us-west-2.amazonaws.com/compassco/The_Global_Startup_Ecosystem_Report_2015_v1.2.pdf) (31.3.2016).

<sup>F2</sup> Vgl. [www.gruenderszene.de/galerie/plug-and-play-2015-januar?pid=7161](http://www.gruenderszene.de/galerie/plug-and-play-2015-januar?pid=7161) (31.3.2016).

rung zielen. Genau aus diesem Grund sind öffentliche Initiativen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene wichtig.

## Ausblick

Der Bundesregierung ist die volkswirtschaftliche Bedeutung von Start-ups bewusst und sie hat eine Vielzahl von Förderprogrammen initiiert, beispielsweise bereits 2000 das EXIST-Programm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.<sup>23</sup> Auch die Hochschulen haben das Problem teilweise erkannt und schaffen Lehrstühle zum Thema Entrepreneurship und sogar zum Thema Female Entrepreneurship wie die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Der Aufbau lokaler Netzwerke und Ökosysteme wie derzeit in Berlin, in denen alle Akteure, die in Verbindung zu Start-ups stehen, also Gründer, Investoren, Hochschulen und etablierte Unternehmen, zu finden sind, kann nicht nur privatwirtschaftlichen Akteuren überlassen werden. So gibt es in Berlin bereits zahlreiche Initiativen der öffentlichen Hand. Beispielsweise hat die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung ein Existenzgründungstelefon eingerichtet. Weiterhin helfen das StarterCenter der Handwerkskammer und der IHK Berlin dabei, Formalitäten schnell und unbürokratisch zu regeln. Außerdem gibt es Coachings, zinsgünstige Darlehen, den Finanzierungsfinder der IHK sowie Beratung bei der Auswahl öffentlicher Förderprogramme und zu Urheberrecht und Patenten.<sup>24</sup>

So kann der Staat auch radikale Ideen, die in ihrer Entwicklung und Umsetzung hohen wirtschaftlichen Risiken unterliegen und es teilweise schwerer als andere haben, Förderung durch private Investoren und Unternehmen anzuziehen, mit Infrastruktur, Netzwerken und finanziell unterstützen. Trotz solcher Bemühungen lässt sich aber an den internationalen Vergleichsstudien ablesen, dass noch einiges zu tun bleibt in Deutschland.

<sup>23</sup> Vgl. auch [www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/gruendungen-und-unternehmensnachfolge.html](http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/gruendungen-und-unternehmensnachfolge.html) (15.3.2016) und [www.existenzgruender.de/DE/Home/inhalt.html](http://www.existenzgruender.de/DE/Home/inhalt.html) (15.3.2016) (Anm. d. Red.).

<sup>24</sup> Vgl. [www.techberlin.com/360/public-services](http://www.techberlin.com/360/public-services) (31.3.2016).

Anne Decker · André Habisch

# Soziales Unternehmertum aus Sicht von Wissenschaft und Praxis

*Herr Professor Habisch, Sie unterrichten unter anderem im Studiengang „Entrepreneurship and Social Innovation“. Frau Decker hat gerade ihren Master bei Ihnen gemacht und bereits Erfahrungen als Mitarbeiterin von Sozialunternehmen gesammelt. Wir befragen daher Sie beide und möchten mit der Wissenschaft beginnen: Unternehmer sind doch vor allem an ihrem Profit interessiert. Ist ein „Sozialunternehmer“ insofern nicht ein Widerspruch in sich selbst?*

**André Habisch:**

Neuere Untersuchungen<sup>1</sup> untermauern die Theorie des britischen Ökonomen Thomas Malthus (1766–1834),

der gezeigt hat, dass es in der Geschichte der Menschheit über Jahrtausende hinweg kaum jemals zu einer wirklich durchgreifenden Verbesserung der wirtschaftlichen Situation breiter Bevölkerungsschichten gekommen ist. Not, Mangel und Schutzlosigkeit scheinen zur menschlichen Existenz zu gehören: Insofern stellt es durchaus eine Besonderheit jüdisch-christlichen Sozialdenkens dar,<sup>2</sup> tätige Nächs-

**Anne Decker**

M. A., geb. 1989; Associate bei dem philanthropischen Impact Investor elea Foundation for Ethics in Globalization, Mühlebachstrasse 70, 8008 Zürich/Schweiz. [anne.decker@elea-foundation.org](mailto:anne.decker@elea-foundation.org)

**André Habisch**

Dipl.-Volksw., Dr. theol. habil., geb. 1963; Professor für Christliche Sozialethik und Gesellschaftspolitik an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt. [andre.habisch@ku.de](mailto:andre.habisch@ku.de)

*Die Interviews wurden im März 2016 per E-Mail geführt (Anm. d. Red.).*

<sup>1</sup> Vgl. Gregory Clark, *A Farewell to Alms. A Brief Economic History of the World*, Princeton 2007.

<sup>2</sup> Für den islamischen Kulturraum ist hier das Zakat-Gebot als eine der fünf Säulen des Islam zu nennen. Dieses enthält die Aufforderung, einen festgelegten Anteil am Besitz den Armen zu geben.



tenliebe und Solidarität mit Armen, Kranken und Benachteiligten einzufordern. Ausgangspunkt ist dabei die Überzeugung, dass jeder Mensch – also auch der arme und ungebildete, der kranke und behinderte – als Abbild Gottes geschaffen und mit einer unveräußerlichen Menschenwürde ausgestattet ist. Ordensgemeinschaften wie Franziskaner und Dominikaner widmeten sich in den mittelalterlichen Städten dem Dienst an diesen Gruppen. So verbreiteten sich etwa von Norditalien aus die ersten Mikrofinanzorganisationen, die *Montes pietatis*, die Armen durch kleine Kreditbeträge Hilfe zum Bestreiten ihres Lebensunterhalts und zur Verbesserung ihrer Lebenssituation gewährten.

Erst das Aufklärungsdenken des 18. Jahrhunderts bringt eine durchgreifende Erschütterung der traditionellen Sozialordnung mit sich, in der die Masse der armen Bevölkerung eine kleine Schicht von Privilegierten alimentierte. Im Zuge der Industriellen Revolution des 19. und 20. Jahrhunderts gerät zunächst in England und dann auch in anderen europäischen Ländern die soziale Welt aus den Fugen. Der Übergang zu Strukturen der modernen Massenproduktion unter Einsatz von Maschinen und innovativer Produktionsmethoden markiert den Übergang in die Industriegesellschaft. An die Stelle des Grundbesitzers tritt nun der Unternehmer als Leitfigur des Wirtschaftssystems: Er wird durch die Einführung neuer Produkte, Produktionsprozesse oder Dienstleistungen zum „schöpferischen Zerstörer“ – so die klassische Formulierung des Ökonomen Joseph Schumpeter – der bestehenden wirtschaftlichen Machtverhältnisse. Unternehmerpersönlichkeiten tragen das wirtschaftliche Risiko von Investitionen in neue Produkte und Dienstleistungen. Sie sind im Erfolgsfall auch berechtigt, die finanziellen Erträge ihrer Marktstrategien abzuschöpfen. So wird das Unternehmertum zum wichtigsten Treiber wirtschaftlicher und sozialer Veränderung und Innovation in der modernen Wettbewerbswirtschaft, in der jenseits von Stand und Klasse letztlich der Verkaufserfolg am Markt das Erfolgskriterium darstellt.

Trotz seiner zentralen Bedeutung für das Gesamtsystem der Marktwirtschaft ist der Unternehmer aber in der modernen Wirtschafts- und Sozialwissenschaft noch immer ein vernachlässigter Forschungsgegenstand.

Die Mikroökonomie modelliert ihn als rationalen Akteur, dessen Handeln durchgängig am Ziel der Gewinnmaximierung orientiert ist. Empirische Untersuchungen zeigen aber, dass eine solche eigennutzbestimmte Sichtweise der unternehmerischen Wirklichkeit nur teilweise gerecht wird. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer sind zumindest auch durch ein gesellschaftliches Anliegen getrieben. Sie wollen etwa einem innovativen Produkt oder einer Dienstleistung zum Durchbruch verhelfen, die Möglichkeiten einer bestimmten Technologie für ihre Kundschaft verfügbar machen oder zur besseren Versorgung der Bevölkerung beitragen.

Eine weit verbreitete Charakterisierung des Unternehmers durch wirtschaftliches Eigeninteresse oder gar Opportunismus und Selbstsucht stellt also eine Verzerrung dar. Unternehmerisch handelnde Personen sehen sich immer auch im Dienst ihrer Organisation und deren Ziel, nämlich der Einführung „besserer“ Produkte beziehungsweise Dienstleistungen. Ob sie dabei gegenüber den Anspruchsgruppen des Unternehmens, also Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden, ihrer unternehmerischen Verantwortung gerecht werden, das entscheidet langfristig über ihre gesellschaftliche Wirksamkeit. Im Kontext eines funktionierenden rechtlichen und moralischen Rahmens marktwirtschaftlicher Ordnung ist mithin jeder Unternehmer bis zu einem gewissen Grad immer auch ein Sozialunternehmer.

*Was ist unter einem Sozialunternehmer im engeren Sinne zu verstehen?*

André Habisch: Die sozialwissenschaftliche Diskussion der vergangenen 15, 20 Jahre hat den Begriff Soziales Unternehmertum im engeren Sinne geprägt. Der gängigen Definition des amerikanischen Ökonomen J. Gregory Dees entsprechend<sup>F</sup> handelt es sich um Initiatoren innovativer Lösungen für soziale Ziele sowie Impulsgeber für neue Ressourcenströme und soziale Märkte. Der Archetyp des Sozialunternehmers beziehungsweise

<sup>F</sup> Vgl. J. Gregory Dees, *The Meaning of „Social Entrepreneurship“*, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Durham 1998; siehe auch <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> (31.3.2016).



se *social entrepreneurs* ist der Gründer einer neuartigen Organisation, deren primäres Ziel nicht die Erwirtschaftung von Profit, sondern die Lösung eines bestimmten gesellschaftlichen Problems ist, die dadurch zum Motor sozialer Innovation im Dienst einer benachteiligten Bevölkerungsgruppe wird.

*Welche Beispiele möchten Sie uns nennen?*

André Habisch: Auch wenn der Begriff noch neu ist – Sozialunternehmertum als solches ist keineswegs ein neues Phänomen. Vielmehr waren schon Adolph Kolping (1813–1865) und Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) *social entrepreneurs*. Durch die Wiederbelebung des genossenschaftlichen Gedankens und die Gründung entsprechender Organisationen haben sie sich um die Verbesserung der Lebenssituation der ländlichen Bevölkerung wie auch der fahrenden Handwerkerschaft bemüht. Das Phänomen Sozialunternehmertum rückte mit dem zunehmenden Bewusstsein für soziale Missstände im 19. Jahrhundert in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit – und zwar lange bevor sich sozialpolitische Institutionen wie die Bismarckschen Sozialversicherungen überhaupt ausbilden konnten.

Ein berühmtes Beispiel der Gegenwart ist die Grameen Bank, die in den 1970er Jahren von dem Ökonomeprofessor Muhammad Yunus in Bangladesch aufgebaut wurde. Ziel war es, arme landlose Frauen in einem der ärmsten Länder der Welt mit Kleinkrediten zu versorgen, die sie auch zurückzahlen können. Nur dadurch konnte nämlich ihr faktischer Ausschluss vom Kreditssystem überwunden werden, der sie regelmäßig in die Arme skrupelloser Geldverleiher mit Rekordzinsen trieb. Im angelsächsischen Sprachraum verzeichneten Sozialunternehmen schon früh eine markante Entwicklung, während man auf dem europäischen Kontinent die Lösung sozialer Probleme eher vom klassischen Wohlfahrtsstaat erwartete. Die Entwicklung Sozialen Unternehmertums auch in anderen Ländern wurde denn auch maßgeblich durch die Gründung und Weiterentwicklung von unterstützenden Netzwerken wie beispielsweise Ashoka (seit 1980) oder der Schwab Foundation (seit 1998) gefördert. Größere Aufmerksamkeit in den Medien und in der breiten Öffentlichkeit erlangte *social entre-*

*preneurship* jedoch erst im Jahr 2006, als Muhammad Yunus den Friedensnobelpreis erhielt.

*Wann fand Sozialunternehmertum Eingang in die akademische Forschung und Lehre?*

André Habisch: Das wissenschaftliche Interesse an Sozialunternehmertum setzte in den 1990er Jahren ein. Hintergrund war der Eindruck, dass der Wohlfahrtsstaat und die internationale Entwicklungshilfe viele Probleme eher verwalten als lösen und es im Sozialbereich an unternehmerischen Innovationen fehlt. Vor allem in den USA, Kanada und im Vereinigten Königreich wurde eine große Anzahl an Forschungszentren zu *social entrepreneurship*, seinen Entstehungsbedingungen und Erfolgsfaktoren errichtet. Im europäischen Verständnis stehen eher Einrichtungen des Sozialen Sektors, traditionelle Sozialhilfeprogramme und gemeinnützige, also Non-Profit-Organisationen im Mittelpunkt, die amerikanische Auslegung orientiert sich mehr am Unternehmertum. Bislang entwickelte sich über alle Disziplinen hinweg keine einheitliche Begrifflichkeit, sodass bis heute in unterschiedlichen Forschungskontexten verschiedene Unternehmensformen unter diesem Begriff behandelt werden.

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung sieht den Sozialunternehmer ausgestattet mit speziellen Eigenschaften wie unternehmerischem Antrieb und Organisationsvermögen, Kreativität, Führungskompetenz und starken ethischen Motiven. In organisationstheoretischer Hinsicht sind Sozialunternehmen vor allem bezüglich ihrer strukturellen Charakteristika – Leitungsstruktur, Einbezug von Interessenvertretern, Geschäftsmodell, Entwicklung entlang der Wertschöpfungskette sowie Finanzkonzept – interessant. Das gesellschaftspolitische Interesse am Sozialunternehmertum fokussiert auf seinen sozialen Mehrwert: Eine Neukombination von Ressourcen vermag es, soziale Veränderungen zu erzeugen oder soziale Bedürfnisse (besser) zu befriedigen („soziale Innovation“). Dies schließt das Angebot eines neuen Typs von Produkten und Dienstleistungen ein oder die Bildung von neuen Organisationen beziehungsweise Aktivitäten in bereits etablierten Organisationen, die *social intrapreneurship* genannt werden.

*Profitorientierung und Gemeinwohlorientierung und Innovationsorientierung: Sind hier Zielkonflikte angelegt?*

André Habisch: Vielfach wird die Umsatzgenerierung und Kapitalverwendung von Sozialunternehmen kritisiert. Es dominiert jedoch die Auffassung, dass Gewinn die Grundlage für ein nachhaltiges und wachstumsfähiges Unternehmen darstellt: Ohne Gewinn gibt es für das Sozialunternehmen auch keine langfristige soziale Wirkung. Hält nämlich eine Organisation wirtschaftlich nicht das, was sie verspricht, dann verliert sie ihren Charakter als Sozialunternehmen und bleibt eine karitative beziehungsweise Non-Profit-Organisation. In vielen Fällen stellt das spezifische Modell der Umsatzgenerierung eines Sozialunternehmens, also sein „Geschäftsmodell“, gerade die eigentliche Innovation dar. Der soziale Zweck dient nicht der Umsatzgenerierung – wie etwa bei einer zweifelhaften „Hilfsorganisation“, die sich aus dem Spendentopf selbst bedient. Vielmehr stehen die ökonomische Nachhaltigkeit und Selbsterhaltung im Dienst des sozialen Zwecks. Viele Sozialunternehmer und ihre Investoren vertreten deshalb die Ansicht, dass ihre Unternehmen zwar auf einem wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodell aufbauen sollten, die soziale Wirkung aber gegenüber der Gewinnorientierung stets prioritär sein müsse, um nachhaltige positive Wirkungen zu erzeugen. Das Sozialunternehmen soll darüber hinaus unabhängig von politischen oder religiösen Absichten, aber auch von mitunter dominanten Gründerpersönlichkeiten bleiben.

Sozialunternehmen haben also drei Hauptmerkmale:

- Klare Orientierung am Gemeinwohl. Extreme soziale Ungleichheit etwa ist ein Problem, das das Wohl der Mitglieder einer Gesellschaft gefährden kann. Das Sozialunternehmen versucht für Menschen mit spezifischen Problemen – etwa materielle Armut, Alkoholismus und Drogensucht, Kriminalität, Langzeitarbeitslosigkeit – Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten.
- Soziale Innovation. Der innovative Ansatz umfasst neue Arten von Produkten und Dienstleistungen, Veränderungen im Pro-

duktionsprozess oder in der Kommerzialisierung. Auch er dient der Kongruenz von sozialen und geschäftlichen Zielen.

- Hybride Finanzierungsstrukturen. Sozialunternehmen können in ganz unterschiedlichen rechtlichen Strukturen verfasst sein, und abhängig von der jeweiligen Entwicklungsphase kombinieren sie verschiedene Formen der Umsatzgenerierung mit Unterstützung öffentlicher und privater Geldgeber. Frau Decker wird dies noch näher erläutern.

Und ich möchte hier noch den gesellschaftlichen Mehrwert ansprechen, den Sozialunternehmen erzeugen: So erspart etwa die Resozialisierung krimineller Jugendlicher Kosten des Strafvollzugs oder der Verbrechensbekämpfung in der Zukunft. Die Überwindung von Drogensucht und Alkoholismus senkt zukünftige Kosten im Gesundheitssystem. Diese auch finanziellen Vorteile von Sozialprojekten können aber im Status quo nicht ermittelt werden. Zukunftsmärkte können sich noch nicht bilden, hier setzen Sozialunternehmen an. In Arbeitsfeldern wie der Jugendfürsorge oder der Altenpflege sind Sozialunternehmen oft nicht in der Lage, handelsfähige Produkte für den Markt zu kreieren und sind dann auf freiwillige oder öffentliche Unterstützung angewiesen. In anderen Bereichen kann dagegen ein marktüblicher Gewinn realisiert werden. Dabei handelt es sich überwiegend um „ethische Alternativen“ zu Produkten, die schon vorher auf Märkten gehandelt wurden, beispielsweise Fair-Trade-Produkte, Produkte aus der ökologischen Landwirtschaft und alternative Energien.

*Hat die Diskussion um Sozialunternehmertum auch im deutschen Sozialsystem Auswirkungen gehabt?*

André Habisch: Im deutschen Sozialstaat liegt die Zuständigkeit für die Bereitstellung von sozialen, gesundheitsbezogenen und Fürsorgedienstleistungen primär bei den großen nichtstaatlichen Wohlfahrtsverbänden – Caritas, Diakonie, Arbeiterwohlfahrt, Deutsches Rotes Kreuz, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Zentralwohlfahrtspflege der Juden in Deutschland. Sie spielen eine zentrale Rolle in entsprechenden Vereinbarungen mit der Politik. Diese Organisationen werden primär durch Fördermittel oder

Entschädigungen für Dienstleistungen von Land, Kommune oder Agenturen für soziale Sicherung finanziert.

Neben großen gemeinnützigen Organisationen existieren aber auch kleine, lokale Gruppen, Initiativen und Projekte. Diese widmen sich weniger manifesten, aber nicht weniger wichtigen humanitären Anliegen, die im tradierten System häufig nicht abgebildet sind, beispielsweise Folgen von Langzeitarbeitslosigkeit oder sozialer Exklusion von Randgruppen, und werden durch die etablierten Geldgeber schlechter versorgt als die großen Einrichtungen. Sie sind also auf zeitlich beschränkte öffentliche Programme, auf lokale Solidarität und auf Bürgerengagement angewiesen.

Die festen Strukturen des deutschen Sozialstaates mit seinem breiten Angebot an Dienstleistungen und stabiler Projektfinanzierung haben einerseits zum Widerstand gegen die Gründung von Sozialunternehmen geführt. Andererseits haben die etablierten Organisationen schon früh verstanden, dass sie selbst innovativ werden müssen. Sozialunternehmen entstehen in Deutschland vor allem in jenen Lücken, in denen traditionelle Träger nicht sehr innovativ sind. Dadurch konkurrieren beide nicht direkt miteinander.

Ein Großteil der Sozialen Unternehmen entwickelt sich zu neuen Marktteilnehmern. Dieser Trend erfährt aktuell viel Unterstützung in Deutschland. Denn in Anbetracht steigender Ausgaben bei prinzipiell begrenzten öffentlichen Mitteln wird die nachhaltige Finanzierung sozialer Dienstleistungen immer mehr zum Problem. Dieses wird sich durch die demografischen und sozialstrukturellen Entwicklungen der nächsten Jahre wie Überalterung und weitere Individualisierung verstärken: Wissenschaftler erwarten entsprechend eine steigende Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen.

*Frau Decker, auch an Sie die Frage: Warum werden Sozialunternehmen gegründet?*

**Anne Decker:** Die Motive sind sehr unterschiedlich. In den meisten Fällen kommen die späteren Gründerpersönlichkeiten mit einer Problemstellung in Kontakt oder sind selbst davon betroffen. Sie sehen sich gefordert, eine Lösung zu finden und dazu einen innovativen Ansatz zu entwickeln. Das Spektrum reicht

vom Unternehmer, dessen Kind Autist ist und der deshalb ein Berufsbegleitzentrum für Autisten aufbaut wie im Falle des IT-Dienstleisters Auticon in Berlin, über den nach länger Haft entlassenen Straftäter, der für vorbestrafte Jugendliche eine Ausbildungsstätte gründet, bis hin zu Unternehmensberatern, die während eines Besuchs in Äthiopien die Armut der Kaffeebauern gesehen und deshalb eine Kaffeefirma mit neuem Handelsmodell gegründet haben: Coffee Circle.

*Wie sieht das Geschäftsmodell dieses 2009 in Berlin gestarteten Sozialunternehmens aus und was wissen Sie über dessen Kunden?*

**Anne Decker:** Ohne jegliche Erfahrung im Kaffeebereich haben die drei Gründer mit viel Unterstützung aus ihrem Netzwerk Know-how erworben und sich in das Abenteuer gestürzt. Sie entwickelten ein Konzept, dass Kaffeebauern eine sichere Existenz ermöglicht. Und sie bewirken durch lokale Projekte wie Schulbauten oder die Trinkwasserversorgung, die gemeinsam mit den Kaffeebauern geplant und umgesetzt werden, nachhaltige Verbesserungen für die Dorfgemeinschaften. Die Projekte werden durch einen Euro pro verkauftem Kilogramm Kaffee finanziert. Coffee Circle vertreibt seine Produkte ausschließlich via Internet; die Kunden können sich beim Einkauf entscheiden, welches der aktuellen Projekte sie unterstützen wollen und dessen Entwicklung online verfolgen. Bei den Kundinnen und Kunden sind alle möglichen Alters- und Einkommensklassen vertreten. Es sind Menschen, die hinter gerechten Einkaufspreisen und dem Handelsmodell stehen sowie hochwertige Lebensmittel schätzen.

*Sie haben selbst bei Coffee Circle gearbeitet?*

**Anne Decker:** Ja, ich war eine der ersten Mitarbeiterinnen und konnte die Entwicklung des Unternehmens mitprägen. Als Projektmanagerin habe ich mit Kaffeekooperativen in Äthiopien zusammengearbeitet. Ich war zuständig für die Kaffeeauswahl und die Projektarbeit vor Ort. Das bedeutete, mit den Kaffeebauern an einem neuen Schulbau zu arbeiten oder sie bei einem Gespräch mit der lokalen Schulbehörde zu unterstützen, um weitere Lehrkräfte für die Schule zu bekommen. So nah bei den Menschen zu sein und ihre täglichen Herausforderungen zu verstehen, das war für mich eine große Bereicherung.

Coffee Circle ist ein gutes Beispiel für ein deutsches Sozialunternehmen. Das Produkt Kaffee ist zwar nicht neu, aber Coffee Circle war mit dem innovativen Ansatz des persönlichen Handels mit den Produzenten ein Vorreiter im Kaffeemarkt. Dieses Modell ist die tatsächliche Umsetzung von fairem Handel im direkten und ständigen Austausch mit den Menschen, die den Kaffee erzeugen, um ihre Lebensbedingungen wirklich nachhaltig verbessern zu können. Das Team entwickelt das Handelsmodell stetig weiter, gibt den Kaffeebauern und ihren Familien eine Stimme gegenüber der Regierung, Kaffee-einkäufern und vor allem den Konsumenten, indem auf Verbesserungspotenziale und -maßnahmen hingewiesen wird. Das Unternehmen hat es geschafft, nicht nur einen Vertrieb mit Fair-Trade-Kaffee aufzubauen, sondern verbindet wirtschaftliche Tragfähigkeit mit einem sozialen Ansatz. Mittlerweile haben viele internationale Kaffeehändler das Modell übernommen und integrieren die Kaffeebauern direkt in die Wertschöpfungskette. Ähnliche Ansätze kann man in anderen Bereichen auch bei den Hamburger Unternehmen LemonAid/ChariTea und Viva con Agua sehen.

*Welche Optionen gibt es für die Finanzierung von Sozialunternehmen?*

Anne Decker: In Deutschland wird Unternehmertum – wie schon von Herrn Habisch angesprochen – oft mit schneller Gewinnerzielung gleichgesetzt. Dass aber auch große Konzerne einmal klein angefangen und lange rote Zahlen geschrieben haben, wird nicht wahrgenommen. Sozialunternehmen haben es noch viel schwerer. Sie sehen oft dort einen Markt, wo andere noch keinen sehen, und wagen es, diesen zu schaffen oder einen bestehenden zu verändern. Sie entwickeln Produkte und Dienstleistungen mit dem übergeordneten Ziel, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Deshalb rechnen sich ihre Investitionen meist noch später als die anderer Unternehmen.

Sozialunternehmen beginnen oft als gemeinnützige Vereine und finanzieren sich am Anfang häufig durch Spenden und sogenannte Business Angels. Hier handelt es sich vielfach um erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer, die die Existenzgründer mit ihrem Wissen, ihren Kontakten und gege-

benenfalls auch finanziell unterstützen. Erst später kommen Finanzierungsinstrumente von Banken, institutionellen Investoren oder Eigenkapitaleinlagen hinzu. Mittlerweile gibt es hierzulande sehr gute Netzwerke und Beratungsfirmen, die bei der Finanzierungssuche Hilfe leisten. Darunter befinden sich beispielsweise die Münchner Finanzierungsagentur für Social Entrepreneurship FASE oder das unabhängige und gemeinnützige Analyse- und Beratungshaus Phineo aus Berlin. Dies ist jedoch erst eine Entwicklung der vergangenen drei bis vier Jahre.

Mittlerweile hat sich auch eine neue Art von Investoren positioniert, die sogenannten Impact Investoren. Meist sind sie durch mehrere Privatinvestoren, Stiftungen oder staatlich geförderte Institutionen finanziert. Sie unterstützen Unternehmen ideell, aber auch finanziell mit klaren Renditeerwartungen, dies jedoch mit realistischen Einschätzungen von Wachstumsziel und -geschwindigkeit. Das Feld von Impact Investoren ist breit aufgestellt. Sie vergeben sowohl Investments in Spendenform als auch Kredite oder erwerben Unternehmensanteile. Für Impact Investoren steht die nachhaltige Entwicklung der Sozialunternehmen klar im Vordergrund. Dafür nehmen sie von marktüblichen Investitionsmerkmalen Abstand. Die *elea Foundation for Ethics in Globalization* in Zürich, für die ich seit Beginn des Jahres arbeite, ist ein gutes Beispiel für einen philanthropisch orientierten Impact Investor. Wir konzentrieren uns jedoch weniger auf den deutschen Sozialunternehmermarkt, sondern legen den Fokus auf unternehmerische Ansätze in Entwicklungsländern.

*Vom einzelnen Sozialunternehmen abgesehen: Was kann diese „Branche“ bewegen?*

Anne Decker: Wer heute noch denkt, dass Sozialunternehmer bloß „Gutmenschen“ mit beschränkter Lebenserfahrung seien, der liegt eindeutig falsch. Mit ihren Ideen verändern sie ganze Märkte. Eines meiner Lieblingsbeispiele ist Carsharing. Das Modell ist so erfolgreich geworden, dass es große Automobilkonzerne schon vor Jahren in ihre Geschäftszweige aufgenommen haben.

Aber nicht nur die Ideen von Sozialunternehmen sind erfolgreich. Sie erhalten vor allem auch gesellschaftliche Anerkennung und

Unterstützung durch Funding-Netzwerke oder auf interaktiven Feedbackplattformen. Sie stoßen Veränderungsprozesse in der Gesellschaft an. Die wichtigste Ressource der Unternehmen ist aber wohl das Personal. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen sich – bei oft geringen Gegenleistungen – unermüdlich für die gemeinsame Vision ein. Sozialunternehmen sind im Arbeitsmarkt ein Randphänomen. Aber sie machen deutlich, wie wichtig die persönliche Identifikation mit einer Aufgabe, Vision und dem Produkt oder Service des Unternehmens ist, wenn dauerhaft hohe Leistung abgerufen werden soll. Davon können viele große Unternehmen sicherlich noch lernen.

*Existiert in Deutschland schon eine Art Wettbewerb um soziale Innovationen?*

Anne Decker: Nein, dafür ist der deutsche Markt noch zu klein. Aber es gibt natürliche Konkurrenz um Märkte oder Produkte, die positiv für die Etablierung eines Produktes oder einer Marke sein können. Überwiegend stelle ich jedoch fest, dass sich zwischen Sozialunternehmern und ihrem Netzwerk sehr starke Kooperationen aufbauen. Es findet ein intensiver Ideenaustausch statt. Die Sozialunternehmer möchten sich auch über ihre eigene Idee hinaus engagieren und vernetzen sich stärker als normale Gründer.

*Welche aktuellen Herausforderungen sehen Sie für die deutsche Sozialunternehmenszene?*

Anne Decker: Zum einen sehe ich – wie bei anderen Gründern auch – eine zentrale Herausforderung darin, aus der anfänglichen Idee ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Denn viele Unternehmer, die ich kennenlernen durfte, haben kaum Expertise in der Gründung und Führung eines Unternehmens. Und natürlich basieren manche Ideen zwangsweise auf Spendenfinanzierung und haben es schwer, sich autonom zu finanzieren: Das ist vollkommen in Ordnung.

Weiterhin bin ich der Auffassung, dass die politischen Rahmensetzungen auf Bundesebene noch nicht ganz ausgereift sind. Dies lässt sich sicherlich auf die heterogenen Erscheinungsformen von Sozialunternehmen an der Schnittstelle von Gemeinwohlorientierung und Unternehmertum zurückführen.

Die Vielfalt sozialunternehmerischer Ansätze und voneinander abweichender Definitionen ist hinderlich.

Im Zusammenhang mit der sogenannten Flüchtlingskrise werden gegenwärtig viele Sozialunternehmen gegründet, die zu einer wichtigen Stütze des Gemeinwesens heranreifen können. Vor allem die Kiron University oder morethanshelters sind Projekte, die hier erwähnenswert sind und schon einige Preise für ihr Engagement entgegennehmen durften. Deshalb sollten nicht nur der Bund, sondern auch die Länder diese Entwicklungen richtig bewerten – und entsprechend unterstützen. Derzeit fehlen aber vor allem noch tragfähige Indikatoren für die gesellschaftspolitische Leistung von Sozialunternehmen, die vom Staat wie auch den Unternehmen und der Gesellschaft gleichermaßen anerkannt werden.

*Profitorientierte Unternehmen sollen von Sozialunternehmen lernen – wie stellen Sie sich das vor?*

Anne Decker: In Deutschland fangen Unternehmen gerade erst an, ihr gesellschaftliches und ökologisches Engagement nicht nur – und unter dem Deckmantel der Corporate Social Responsibility – als Philanthropie, sondern als Investition in künftige Wachstumsmärkte zu verstehen. Ich stelle oft fest, dass Unternehmen Konzepte der Sozialunternehmer übernehmen, beispielsweise in der Vermarktung neuer Produkte. Man kann Sozialunternehmen also auch als eine Art Forschungs- und Entwicklungsabteilung begreifen, die – im Kontext hierarchischer und träger Konzernstrukturen – innovative Vorarbeit leistet.

Zudem bin ich davon überzeugt, dass Beschäftigte in 15 Jahren darum konkurrieren werden, in sozialen Projekten mit dabei sein zu dürfen. Meine Generation strebt nach Selbstverwirklichung durch ihren Job, der Wunsch nach einem Arbeitgeber mit starkem Identifikationspotenzial wird merklich größer. Viele von uns begeistern sich für Unternehmen, die mit einer starken Vision ihr Umfeld verändern können.



René Leicht

# In einem gänzlich anderen Licht: Unternehmertum von Migrantinnen und Migranten

In der Debatte über die sogenannte Flüchtlingskrise wird selten resümiert, was aus all denjenigen geworden ist, die in den vergan-

**René Leicht**

Dr. phil., geb. 1953; Forschungsbereichsleiter am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, L 9, 1–2, 68131 Mannheim.  
leicht@ifm.uni-mannheim.de

genen Jahrzehnten – aus welchen Gründen auch immer – nach Deutschland eingewandert sind. Schließlich gibt es in der Frage der sozialen und beruflichen Integration von Migrantin-

nen und Migranten nicht nur Probleme, sondern genauso Erfolge zu berichten, die durchaus optimistisch stimmen. Dies betrifft auch eine Erwerbsposition, in der Zugewanderte weit mehr auf Vorurteile als auf Anerkennung treffen: als unternehmerische Selbstständige.

Spätestens seit Ende der 1990er Jahre vollzieht sich ein bemerkenswerter Wandel in der Unternehmenslandschaft. Das Gründungsgeschehen in Deutschland wird in wachsender Zahl durch Zugewanderte bestimmt. Im öffentlichen Diskurs wird dieses Phänomen bislang allerdings häufig mit Arbeitsmarktproblemen, Dönerbuden, Gemüseläden, Subunternehmertum, Scheinselbstständigkeit und prekären Einkommen in Verbindung gebracht. Chancen zum sozialen Aufstieg und wirtschaftlichen Erfolg werden in diesem Kontext kaum thematisiert. Insofern wird in diesem Beitrag erläutert, welche Bedeutung migrantisches Unternehmertum in Deutschland tatsächlich hat, welche ökonomischen Leistungen damit einhergehen und inwieweit die unternehmerischen Aktivitäten eher als Aus-

druck von Marginalisierung und Abschottung, oder aber als Zeichen der Integration zu werten sind.<sup>1</sup>

Solche Fragen erhalten fast automatisch aktuellen Bezug: Zwar scheint der Schritt in die Selbstständigkeit gegenwärtig nur für wenige Flüchtlinge eine realistische Option, und dies nicht nur wegen der arbeits- und aufenthaltsrechtlichen Hürden. Doch kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass alle Schutzsuchenden bald und ausreichend Gelegenheit finden, eine Arbeitnehmertätigkeit aufzunehmen. Daher ist zu erwarten, dass in den kommenden Jahren wieder verstärkt über Auswege aus der Arbeitslosigkeit und die Chancen selbstständiger Erwerbsarbeit diskutiert wird. So könnte die Debatte über den Erfolg und die wirtschaftliche Substanz von Gründungen durch Migranten neuen Auftrieb erhalten. Es wäre aber ein falscher Ansatz, nunmehr alle Fragen der Arbeitsmarktintegration auf die aktuelle Flüchtlingssituation zu projizieren. Zunächst geht es im Folgenden daher um die Berufspassagen und Statuspositionen der hier schon länger Ansässigen.

## Migrantenunternehmen im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs

Die bloße Alltagsbeobachtung in den Straßen migrationsgeprägter Städte mag den Eindruck vermitteln, dass sich die unternehmerischen Aktivitäten von Zugewanderten stark auf das Gastgewerbe, den Einzelhandel, Dienstleistungen wie das Friseurhandwerk und ähnliche Branchen mit niedrigen Zugangshürden, aber hartem Wettbewerb konzentrieren. Insofern ist auch das Bild, das der öffentliche Diskurs über Migrantenunternehmen zeichnet, wesentlich von der Vorstellung geprägt, es handle sich insgesamt um ein wirtschaftlich randständiges Segment mit geringen Qualifikationsanforderungen und Ertragsaussichten. Hinzu kommen Unsicherheiten und letztlich Spekulationen darüber, welche ethnischen Beziehungen und familienwirtschaftlichen Hierarchien sich hinter

<sup>1</sup> Für eine ausführlichere Darstellung vgl. René Leicht/Marc Langhauser, *Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland*. WISO Diskurs, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2014.

den Türen der Migrantenbetriebe verbergen. Vielen Beobachtern erscheint die „ethnische Ökonomie“ als fremde Unternehmenswelt. Natürlich werden in den Medien vereinzelt auch Erfolgsgeschichten bekannt, soweit Migranten große und international aufgestellte Unternehmen führen.<sup>12</sup> Aber diese haben das mediale Interesse eher deswegen erweckt, weil sie als Ausnahmen erscheinen.

Die Forschung hat bislang wenig zur Überprüfung solcher Einschätzungen beigetragen, zumindest in Deutschland. Dies ist erstaunlich. Blickt man weit zurück zu Max Weber, Georg Simmel und Werner Sombart, dann war der Einfluss kultureller Werthaltungen auf wirtschaftliches Handeln von Anfang an ein wichtiges Thema der deutschen Soziologie. Mit partiellem Rückgriff hierauf haben dann insbesondere US-amerikanische, britische und niederländische Wissenschaftler das unternehmerische Verhalten von Zugewanderten in modernen Industriemetropolen untersucht.<sup>13</sup> Von zentraler Bedeutung sind demnach die Blockaden der Aufstiegschancen am Arbeitsmarkt, die dazu führen, dass einige der Benachteiligten ihre ethnischen und sozialen Ressourcen mobilisieren und ihr Glück im Unternehmertum suchen. Inwieweit sie sich damit gesellschaftlich isolieren, ist zwar strittig, aber in vielen Fällen werden eine starke kulturelle Orientierung auf das Herkunftsland, innerethnische Solidarität, Familienarbeit und soziale Kontrolle als charakteristische Merkmale der *ethnic economy* gesehen. Bei aller Vielschichtigkeit theoretischer Deutungen ist jedoch zu resümieren, dass das Gros der internationalen Forschung über *ethnic entrepreneurship* die Aufstiegschancen und den wirtschaftlichen Erfolg unternehmerischen Handelns eher betont und selten in Zweifel zieht.

<sup>12</sup> Zu den in der Presse am häufigsten genannten Beispielen zählen ausschließlich Männer, unter ihnen der Reiseanbieter Vural Öger, der Textilunternehmer Kemal Sahin, der Berliner Dönerfabrikant Remzi Kaplan sowie der Mannheimer Großhändler Mustafa Baklan.

<sup>13</sup> Einen Überblick bieten u. a. die Beiträge in: Roger Waldinger/Howard Aldrich/Robin Ward, *Ethnic Entrepreneurs. Immigrant Business in Industrial Societies*, Newbury Park 1990; Robert Kloosterman/Jan Rath, *Immigrant Entrepreneurs. Venturing Abroad in the Age of Globalization*, Oxford 2003.

Demgegenüber sind die Medien und die Forschung in Deutschland dem Unternehmertum von Migrantinnen und Migranten bisher mehrheitlich mit großen Vorbehalten begegnet. In Bezug auf die wirtschaftlichen Leistungspotenziale kommen einige Autoren sogar zu einem fast vernichtenden Urteil. So ist beispielsweise der Journalist Manfred Neuhöfer der Meinung, dass „die Vorstellung einiger wohlmeinender Migrationsforscher, die das Heil in einer Migrantenökonomie in kleinen Marktnischen suchen, zu kurz greife“<sup>14</sup> und begründet dies wie folgt: „Da die dortigen Kleinbetriebe (...) relativ geringe Umsatzzahlen aufweisen und aufgrund niedriger Erträge (...) nur wenig oder gar keine Einkommenssteuer zahlen, muß aus volkswirtschaftlicher Perspektive mehr von ersparten Sozialtransfers geredet werden denn von der Produktion echten volkswirtschaftlichen Mehrwerts“.<sup>15</sup> Und folgt man der Soziologin Ursula Apitzsch, dann scheint *ethnic business* „der eklatante Widerspruch zum Bild des Unternehmers zu sein, denn was wir heute als ‚ethnische Ökonomie‘ kennen, ist (...) die Nischenwirtschaft, die Besetzung von Bereichen, die im Zuge der globalen kapitalistischen Expansion aufgegeben wurden“.<sup>16</sup>

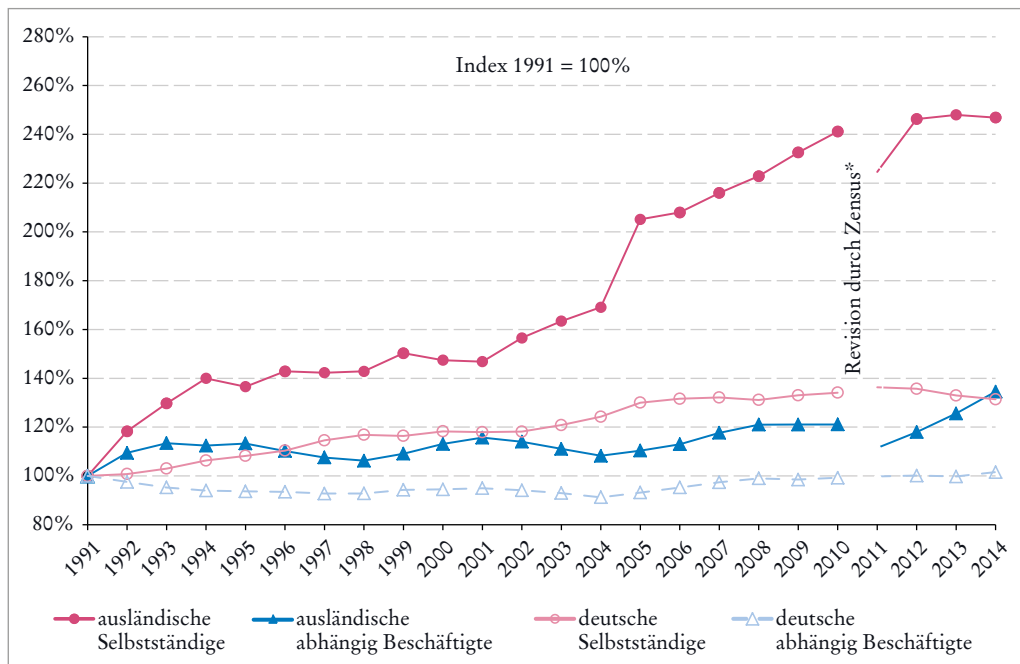
Diese skeptische Sicht ist sicher auch dadurch zu erklären, dass die wachsende Zahl an Migrantengründungen zu einer Zeit ins Bewusstsein rückte, in der ganz generell ein Drittel bis zur Hälfte aller Gründungen aus der Arbeitslosigkeit erfolgte. Zwar spielen Notgründungen insbesondere in wirtschaftlich schlechten Zeiten eine Rolle. Aber sie erklären zumindest gegenwärtig und für sich genommen nicht den nachfolgend dargestellten überproportionalen und stetigen Zuwachs an unternehmerisch aktiven Migrantinnen und Migranten. Hinzu kommt,

<sup>14</sup> Manfred Neuhöfer, *Ökonomischer Wandel versus kulturelle Identität. Anmerkungen zum Erfordernis kultureller und ökonomischer Anpassungsleistungen von Migranten in postindustriellen Gesellschaften*, in: *Journal für Konflikt- und Gewaltforschung*, 20 (2000), S. 224–241, hier: S. 224.

<sup>15</sup> Ebd.

<sup>16</sup> Ursula Apitzsch, *Die Chancen der Zweiten Generation in selbstständigen Migrantenfamilien. Inter-generationelle Aspekte*, in: Karl-Siebert Rehberg, (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede*, Frankfurt/M.–New York 2006, S. 737–751, hier: S. 741.

**Abbildung: Entwicklung von ausländischen und deutschen Selbstständigen 1991–2014 (Index)**



\* Durch die Revision des Zensus ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit denen der Vorjahre leicht eingeschränkt, die Relationen werden hierdurch aber kaum beeinflusst.  
 Quelle: Mikrozensus; eigene Berechnungen.

dass deren Gründungsmotive nur unwesentlich stärker als die der autochthonen Bevölkerung von ökonomischen Zwängen getrieben sind.<sup>7</sup> Doch letztlich geriet der Diskurs über die Entstehungsbedingungen migrantischen Unternehmertums in Deutschland in den Blickfang einer nicht ganz unberechtigten Sozialkritik, der es darum ging, die politisch überhöhten Erwartungen an eine (vermeintlich von Zugewanderten vorexerzierte) Kultur der Selbstständigkeit mit der rauen Wirklichkeit zu konfrontieren. Ein Problem ist allerdings, dass viele Studien auf empirisch schwachen Füßen stehen. Mit manchen Fallstudien wird der Topos gefestigt, migrantisches Unternehmertum ginge mehr mit kulturell bedingter Risikofreudigkeit als mit rationalen Strategien einher. Am weitesten hat sich die Sicht verbreitet, die marginalen Erträge würden vor allem in ethnischen Nischen erwirtschaftet – und dabei unter Ausbeutung nicht nur der eigenen Arbeitskraft, sondern auch der Familie.

<sup>7</sup> Vgl. Udo Brixy/Rolf Sternberg/Arne Vorderwülbecke, Unternehmensgründungen durch Migranten, IAB Kurzbericht, Nürnberg 2013.

## Entwicklung und Umfang von Migrantenselbstständigkeit

Welche Entwicklungen und Charakteristika zeigen sich, wenn man den Mikrozensus und damit die bedeutendste amtliche Repräsentativstatistik zugrunde legt? Während ausländische Selbstständige noch in den 1970er und 1980er Jahren eine kaum wahrnehmbare Größe bildeten, ist ihre Zahl zwischen 1991 und 2014 um das Zweieinhalbfache beziehungsweise um 147 Prozent gestiegen, die der deutschen Selbstständigen „nur“ um 31 Prozent (*Abbildung*). Rechnet man diejenigen mit deutschem Pass, aber Zuwanderungsgeschichte hinzu, dann haben 709 000 beziehungsweise 17 Prozent der insgesamt 4,2 Millionen Selbstständigen in Deutschland einen Migrationshintergrund.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Personen mit Migrationshintergrund sind nach der Definition des Statistischen Bundesamts „alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten, sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“.

Das heißt, mittlerweile hat jede sechste unternehmerisch engagierte Person in Deutschland ausländische Wurzeln. So betrachtet sind die von Migrantinnen und Migranten geführten Unternehmen allein schon aufgrund ihrer starken Präsenz von wirtschaftlich hoher Bedeutung.

In den genannten Bestandsveränderungen sind nur diejenigen berücksichtigt, die auch ihren Lebensmittelpunkt in Deutschland haben. Ist dies nicht der Fall und fasst man die Gesamtheit der Gründungen also weiter, dann erfolgt – je nach Untersuchungszeitraum und Region – sogar jede zweite bis dritte Gewerbeanmeldung durch Ausländerinnen und Ausländer, wobei hier Zugewanderte aus Polen, Rumänien und Bulgarien dominieren. Vor dem Hintergrund der lange Zeit eingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit beruhen die Gewerbemeldedaten zum Teil auf Formen von Scheinselbstständigkeit, Wanderselbstständigkeit und zirkulärer Migration. Diese Entwicklungen sind jedoch ein rückläufiges sowie separat zu betrachtendes Phänomen und spiegeln sich auch nur in geringem Maße in der zuvor dargestellten Gesamtstruktur des Selbständigenbestandes beziehungsweise im Mikrozensus wider. Ohnehin wurden drei Viertel aller seit der EU-Erweiterung 2004 „neu hinzugekommenen“ Selbständigen schon vor diesem Zeitpunkt in Deutschland sesshaft.

## Determinanten und soziale Zusammensetzung beruflicher Selbstständigkeit

Mittlerweile liegen die Selbständigenquoten der deutschen und migrantischen Erwerbsbevölkerung auf fast gleichem Niveau (elf gegenüber zehn Prozent). Allerdings ist unterhalb dieser Oberfläche die Neigung zum Schritt in die Selbstständigkeit gruppenspezifisch äußerst verschieden, da sie je nach Herkunft von unterschiedlichen Ressourcen, Chancen und Restriktionen beeinflusst wird.

Welche Faktoren sind für den Schritt in die Selbstständigkeit entscheidend? Entgegen einer weitverbreiteten Meinung werden die unternehmerischen Aktivitäten von Migrantinnen und Migranten nur in geringem Maße von „kulturellen“ Faktoren beziehungsweise von sogenanntem ethnischen Kapital,

sondern in fast gleichem Maße wie bei den „Einheimischen“ von individuellen Ressourcen bestimmt. Bildung und Wissen nehmen hierbei einen vorderen Platz ein. Personen mit hohem Qualifikationslevel sind über fast alle Gruppen hinweg mit fast dreimal so hoher Wahrscheinlichkeit selbstständig wie die Geringqualifizierten. Dies mag überraschen, da im öffentlichen Diskurs teilweise davon ausgegangen wird, dass die Gründung eines Unternehmens vor allem für die geringer Gebildeten eine Erwerbsalternative darstellt. Allerdings liegt das Qualifikationsniveau von Selbständigen in allen Herkunftsgruppen deutlich höher als das ihrer abhängig beschäftigten Pendanten. Dies wiederum ist ein zentrales Merkmal für die Güte migrantischen Unternehmertums.

Diese Strukturverschiebungen sind zum Teil auf die Veränderungen in der herkunftsspezifischen Zusammensetzung selbstständiger Migrantinnen und Migranten zurückzuführen. Sie ist durch ein breites Spektrum an länderspezifischen Herkunftsgruppen geprägt, in dem die Angehörigen aus den ehemaligen Anwerbeländern<sup>¶</sup> einen zunehmend geringeren Anteil ausmachen, während neue Zuwanderergruppen, vor allem die osteuropäischer Herkunft, verstärkt unternehmerische Aktivitäten entwickeln. Übersehen oder unterschätzt wird aber oftmals auch die Migration der Hochqualifizierten aus westlichen Industrieländern, die zu einem wachsenden Teil das Profil beruflicher Selbstständigkeit mitbestimmen.

## Betriebliche Charakteristika von Migrantenunternehmen

In der Diskussion um die wirtschaftliche Bedeutung von Migrantenunternehmen interessieren vor allem die betrieblichen Charakteristika. Diese ergeben sich unter anderem aus der Branchenzugehörigkeit, der Wissensbezogenheit der Tätigkeiten sowie aus der Beschäftigten- und Kundenstruktur. Letztlich handelt es sich um Eigenschaften, die über den Grad der Modernität von Migrantenunternehmen sowie über Strategien und qualitative Aspekte Auskunft geben.

<sup>¶</sup> Es handelt sich um Italien, Spanien, Griechenland, die Türkei, Marokko, Portugal, Tunesien und Jugoslawien (*Ann. d. Red.*).

Diesbezüglich ist festzuhalten, dass die noch bis zur Mitte der 1990er Jahre zu beobachtende Dominanz von Gastgewerbe und Handel erheblich nachgelassen hat, während der Anteil „sonstiger“, aber auch die Relevanz von wissensintensiven Dienstleistungen seit Längerem wächst. Jedes vierte Migrantenunternehmen leistet wissensbezogene Dienste, was eine erhebliche Modernisierung des Leistungsspektrums erkennen lässt. Die Bedeutung wissensintensiver Dienste liegt dennoch unterhalb derjenigen bei Deutschen, was sich nicht allein mit geringerer Bildung erklären lässt. Vieles deutet darauf hin, dass die sektorale Zusammensetzung von Migrantenselbstständigkeit über lange Zeit und in beachtlichem Maße auch durch die institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen in Deutschland, so etwa durch die mangelnde Anerkennung von Qualifikationen, den eingeschränkten Zugang zu Berufen und Kapital und vor allem durch die Ausrichtung der Zuwanderungspolitik geformt wurde.

Wenig empirische Evidenz lässt sich für die These finden, Migranten würden sogenannte *sweatshops* führen und also im Wesentlichen durch hohen Einsatz (unbezahlter) Familienarbeit und Selbstausbeutung überleben. Ein überdurchschnittliches Arbeitsvolumen scheint viel eher ein sektoraler Effekt zu sein, der sich jedoch in wettbewerbs- und arbeitsintensiven Branchen auch bei „einheimischen“ Unternehmen ergibt.

Auch viele der den *ethnic economies* zugeschriebenen Charakteristika sind hierzulande nicht zu finden.<sup>10</sup> Kunden der gleichen Herkunft wie die Unternehmerinnen und Unternehmer spielen insgesamt betrachtet eine äußerst geringe Rolle und koethnische Beschäftigung geht zu einem großen Teil mit familienwirtschaftlichen Formen einher, die sich kaum von der sozialen Fürsorge in „einheimischen“ Unternehmen unterscheiden. Die insgesamt geringe Orientierung auf sogenannte ethnische Märkte kennt auch Ausnahmefälle, die jedoch weit entfernt von Parallelwelten sind. Der auch in der aus-

ländischen Bevölkerung steigende Bedarf an rechtlicher und wirtschaftlicher Expertise, an Gesundheitsdienstleistungen oder Mediendiensten eröffnet einen Markt für Hochqualifizierte der gleichen Ethnie, die sich durch die Kombination von fachlichem Wissen und interkultureller Kompetenz einen Vertrauensvorsprung und damit einen Nischenmarkt sichern.

## Gesamtwirtschaftliches Leistungspotenzial von Migrantenunternehmen

Die ökonomische Bedeutung von Migrantenunternehmen wird hauptsächlich an ihren einzelwirtschaftlichen Erträgen und an den gesamtwirtschaftlichen Leistungspotenzialen und damit auch an ihrem Nutzen für die Gesellschaft gemessen. An vorderster Stelle interessiert der Beschäftigungsbeitrag. Je nach Schätzmodell liegt die Gesamtzahl der von Migrantenunternehmen geschaffenen Arbeitsplätze zwischen 2,2 und 2,7 Millionen. Der größte Teil der Beschäftigung entfällt auf die Selbstständigen aus den ehemaligen Anwerbeländern. Geht man von einem konservativ geschätzten Beschäftigungsbeitrag aus, so finden sich in Migrantenunternehmen rund fünf Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland. Ihr Beschäftigungsbeitrag kann jedoch nicht mit demjenigen von allen übrigen Unternehmen verglichen werden, da zum Beispiel die nationale Herkunft der Entscheidungsträger in großen Kapitalgesellschaften nicht zu identifizieren ist. Daher macht es Sinn, nur inhabergeführte Unternehmen heranzuziehen. Aus dieser Perspektive berechnet stellen Migrantenunternehmen rund 18 Prozent aller Arbeitsplätze in inhabergeführten mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Dies entspricht in etwa ihrem Anteil an allen Unternehmen in diesem Segment. Das heißt, Vermutungen, Migrantenunternehmen wären beschäftigungspolitisch nur von untergeordneter Bedeutung, haben keine Berechtigung.

Die Unternehmen von Migrantinnen und Migranten leisten auch einen steigenden Ausbildungsbeitrag. Während in „deutschen“ Unternehmen die Ausbildungsbereitschaft in jüngerer Zeit nachgelassen hat und fast nur noch ein Fünftel ausbildet, nähern sich Migrantenunternehmen diesem Anteil langsam

<sup>10</sup> Einige der nachfolgend genannten Indikatoren sind nicht dem Mikrozensus, sondern dem Datapool des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim entnommen. Für eine Beschreibung vgl. R. Leicht/M. Langhauser (Anm. 1).



## Migrantenunternehmen verdienen mehr Anerkennung

„von unten“ an. Die Ausbildungsbeteiligung variiert stark zwischen den Gruppen, wobei die Selbstständigen türkischer und russischer Herkunft am häufigsten und die asiatischen und griechischen Unternehmen am seltensten eine Ausbildungsentscheidung treffen. Wird nicht die bloße Beteiligung, sondern als angemessener Vergleichswert die Intensität der Ausbildung zugrunde gelegt, dann sind Migrantenunternehmen noch näher an den „deutschen“ Unternehmen. Dies lässt sich nicht für alle, aber wenigstens für einige Herkunftsgruppen sagen: Während beispielsweise in den „einheimischen“ Unternehmen rund sechs Azubis auf 100 Beschäftigte kommen, wird diese Ausbildungsquote von den „türkischen“ Unternehmen mit fast acht Azubis pro 100 Beschäftigte sogar übertroffen.

Ein zentraler Indikator für die wirtschaftliche Substanz der Unternehmen ist das von den Eigentümern erzielte Einkommen. Die durchschnittlichen Nettoeinkommen von selbstständigen Migrantinnen und Migranten liegen zwar tendenziell unterhalb derer von Deutschen, doch ein gutes Stück über denjenigen der abhängig beschäftigten Pendants. Von einer Marginalisierung durch den Schritt in die Selbstständigkeit kann in Anbetracht der Ergebnisse nicht ausgegangen werden. Bei allem ist auch zu beachten, dass die Einkommenswerte unter Selbstständigen generell eine starke Spreizung aufweisen, was wiederum die enorme Heterogenität in deren Performance widerspiegelt.

Im Zeitalter von Internet, Globalisierung und transnationalen Netzwerken haben sich auch die Chancen und wirtschaftlichen Profile von Migrantenunternehmen verändert. Ein beachtlicher Teil ist sowohl in der alten als auch in der neuen Heimat in soziale und ökonomische Netzwerke eingebunden, was sie besonders befähigt, auch außenwirtschaftliche Aktivitäten zu entwickeln. Für 14 Prozent aller Migrantenunternehmen sind die Geschäftsbeziehungen ins Herkunftsland für den unternehmerischen Erfolg von großer Bedeutung. Und etwa jedes zehnte Unternehmen pflegt auch intensive Kontakte ins übrige Ausland. Ob und wie sich diese Beziehungen „materialisieren“, das zeigt sich anhand der im Ausland erzielten Umsatzanteile. Sie liegen über alle Herkunftsgruppen hinweg deutlich höher als unter den deutschen Unternehmen vergleichbarer Größe.

Zusammenfassend ist also zu resümieren: Es gibt unter den Erwerbstätigen in Deutschland kaum eine andere Gruppe relevanter Größe, die sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten in vergleichbarer Stärke entwickelt hat, wie die der Selbstständigen ausländischer Herkunft. Es gibt aber auch kaum eine andere Gruppe unter den Selbstständigen, deren wirtschaftliche und soziale Integrität sowohl in der öffentlichen als auch in der wissenschaftlichen Debatte gleichermaßen in Zweifel gezogen wurde.

Demgegenüber weisen die empirischen Befunde darauf hin, dass Migrantinnen und Migranten durch den Schritt in die Selbstständigkeit ihre Chancen sozialer Mobilität und struktureller Integration erheblich verbessern. Zudem leisten sie mit ihrem unternehmerischen Engagement einen beachtlichen Beitrag zur Arbeitsmarktintegration sowie zur wirtschaftlichen Entwicklung insgesamt. Nicht nur die Zahl der Migrantenunternehmen, sondern auch das sozio-ökonomische Profil hat sich, nicht zuletzt durch den Zugang neuer Gruppen, im Zeitverlauf enorm gewandelt. Weite Teile der sogenannten Migrantenökonomie haben mit der zunehmenden Partizipation an Bildung und Wissen einen Modernisierungsschub erfahren, der sie aus vermeintlicher Marginalität in die Mitte der Gesellschaft hebt. Die häufig betonten Differenzen zwischen autochthoner und allochthoner Selbstständigkeit haben sich zumindest verringert. Eine schrittweise Angleichung in der sozialen Platzierung sowie in der wirtschaftlichen Struktur und Leistungserstellung der Unternehmen resultiert zum einen aus dem Aufholprozess auf Seiten der Zuwanderer, ist aber zum anderen auch das Ergebnis einer wachsenden Heterogenität in der Referenzkategorie.

## Plädoyer für eine selbstständigkeitsorientierte Willkommenskultur

In Bezug auf manche Indikatoren zeigen sich jedoch nach wie vor Differenzen zu den herkunftsdeutschen Selbstständigen, die zu einem beachtlichen Teil auch auf unterschied-

liche Ausgangslagen zurückzuführen sind. Dazu zählen soziale Ungleichheiten, aber genauso ungleiche Chancen aufgrund der institutionellen Rahmenbedingungen. In der Herstellung von Chancengleichheit bei der Generierung unternehmerischer Ressourcen, vor allem von Bildungsressourcen, sowie in der Erleichterung der Zuwanderungs- und Marktzugangsbedingungen für gründungswillige Selbstständige, insbesondere aus Drittstaaten, liegen denn auch die zentralen politischen Aufgabenfelder.

Hierzu bedarf es einer spezifizierten Weiterentwicklung der in jüngerer Zeit spürbar gewordenen Willkommenskultur – umso mehr, als diese infolge der „Flüchtlingskrise“ wieder infrage gestellt wird. Eine solche lässt sich nicht nur an offenen Grenzen erkennen, sondern auch daran, welche Rolle unternehmerische Aktivitäten in der Zuwanderungs-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik spielen und ob die Politik den Zusammenhang zwischen Migration, Unternehmertum und wirtschaftlicher Entwicklung verinnerlicht hat. Will man Beispiele hierfür, dann muss man in der Migrationsgeschichte Deutschlands bis weit in das 17. Jahrhundert zurück, in eine Zeit, als Fürstentümer und Landgrafschaften die aus Frankreich flüchtenden Hugenotten und Waldenser mittels besonderer Privilegien anlockten. Diese Anwerbung galt als Mittel zur Anhebung des allgemeinen Wohlstands und vor allem der Steuereinnahmen, denn die Mehrzahl der calvinistisch orientierten Hugenotten waren kleine Gewerbetreibende, selbstständige Handwerker und nicht wenige verstanden sich auf die Gründung von Manufakturen.

Spätestens jedoch seit der Industrialisierung wurde der positive Zusammenhang zwischen Migration und Unternehmertum offenbar verkannt. Soweit es in Deutschland Phasen politisch und wirtschaftlich erwünschter Zuwanderung gab, wurden Menschen gesucht, die bereit waren, ihre Arbeitskraft an Unternehmen zu verkaufen, und nicht solche, die ein Unternehmen gründen. Angefangen von der „Arbeitszufuhr“ in der Kaiserzeit über die Gastarbeiteranwerbung in der jungen Bundesrepublik bis zum Fachkräftemangel in der heutigen Wissensgesellschaft war die Zuwanderungspolitik fast ausschließlich auf Lohnabhän-

gige zugeschnitten.<sup>11</sup> Vergleichsweise selten spielten hier Personen eine Rolle, die gewillt sind, für sich selbst und gegebenenfalls auch für andere einen Arbeitsplatz zu schaffen. Es hat auch äußerst lange gedauert, bis die Bundesregierung die für Drittstaatsangehörige geltenden Hürden im Paragraph 21 des Aufenthaltsgesetzes (Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit) abgesenkt hatte. Derzeit ist kaum abzuschätzen, inwieweit die jeweiligen Ausländerbehörden die verbliebenen Regelvoraussetzungen eher zulasten oder aber zugunsten von Gründungs- und Einwanderungswilligen auslegen.

Folgt man der Prämisse, mehr unternehmerisches Potenzial nach Deutschland zu holen, dann darf sich die Zuwanderungspolitik nicht allein an dem von der Wirtschaft gemeldeten Fachkräftebedarf orientieren. Das heißt, sie kann sich nicht mit der bloßen Deckung der Arbeitskräftenachfrage zufriedengeben, sondern sie muss auf kreative Menschen zielen, vor allem auf solche, die wirtschaftlich gestalten und ihre Ideen umsetzen wollen.

<sup>11</sup> Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Europäische Sozialfonds fördern ein Programm namens „Integration durch Qualifizierung (IQ)“. Dessen Fachstelle Migrantenökonomie betreibt den Internetauftritt [www.wir-gruenden-in-deutschland.de](http://www.wir-gruenden-in-deutschland.de) – eine neue und erfreuliche Initiative, aber derzeit eher noch eine Ausnahme.

„APuZ aktuell“, der Newsletter von

## Aus Politik und Zeitgeschichte

Wir informieren Sie regelmäßig und kostenlos per E-Mail über die neuen Ausgaben.

Online anmelden unter: [www.bpb.de/apuz-aktuell](http://www.bpb.de/apuz-aktuell)

# APuZ

Nächste Ausgabe

18–19/2016 · 2. Mai 2016

## Arbeit und Digitalisierung

*Ulf Rinne · Klaus F. Zimmermann*

Die digitale Arbeitswelt von heute und morgen

*Hartmut Hirsch-Kreinsen*

Arbeit und Technik bei Industrie 4.0

*Martina Heßler*

Zur Persistenz der Argumente im Automatisierungsdiskurs

*Philipp Staab · Oliver Nachtwey*

Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit

*Andreas Boes et al.*

Digitalisierung und „Wissensarbeit“

*Tanja Carstensen*

Ambivalenzen digitaler Kommunikation am Arbeitsplatz



Die Beiträge dieser Ausgabe stehen mit Ausnahme der Abbildungen auf den Seiten 13 und 16 unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0 Deutschland.

Herausgegeben von  
der Bundeszentrale  
für politische Bildung  
Adenauerallee 86  
53113 Bonn



### Redaktion

Lorenz Abu Ayyash (Volontär)  
Anne-Sophie Friedel  
Barbara Kamutzki  
(verantwortlich für diese Ausgabe)  
Johannes Piepenbrink  
Anne Seibring  
Alina Finke (Praktikantin)  
Telefon: (02 28) 9 95 15-0  
[www.bpb.de/apuz](http://www.bpb.de/apuz)  
[apuz@bpb.de](mailto:apuz@bpb.de)

Redaktionsschluss dieses Heftes:  
8. April 2016

### Druck

Frankfurter Societäts-Druckerei GmbH  
Kuh Hessenstraße 4–6  
64546 Mörfelden-Walldorf

### Satz

le-tex publishing services GmbH  
Weißenfelder Straße 84  
04229 Leipzig

### Abonnement-service

**Aus Politik und Zeitgeschichte** wird  
mit der Wochenzeitung **Das Parlament**  
ausgeliefert.

Jahresabonnement 25,80 Euro; für Schüle-  
rinnen und Schüler, Studierende, Auszubil-  
dende (Nachweis erforderlich) 13,80 Euro.  
Im Ausland zzgl. Versandkosten.

Frankfurter Societäts-Medien GmbH  
Vertriebsabteilung **Das Parlament**  
Frankenallee 71–81  
60327 Frankfurt am Main  
Telefon (069) 7501 4253  
Telefax (069) 7501 4502  
[parlament@fs-medien.de](mailto:parlament@fs-medien.de)

### Nachbestellungen

Publikationsversand der Bundeszentrale  
für politische Bildung/bpb  
Postfach 501055  
18155 Rostock  
Fax.: (038204) 66273  
[bestellungen@shop.bpb.de](mailto:bestellungen@shop.bpb.de)  
Nachbestellungen ab 1 kg (bis 20 kg)  
werden mit 5,00 Euro berechnet.

Die Veröffentlichungen  
in **Aus Politik und Zeitgeschichte**  
stellen keine Meinungsäußerung  
der Herausgeberin dar; sie dienen  
der Unterrichtung und Urteilsbildung.

ISSN 0479-611 X

- Friederike Welter · Jutta Gröschl*  
3–11 **Unternehmer und Unternehmerinnen in Deutschland**  
Der patriarchalisch geführte Familienbetrieb galt lange Zeit als Inbegriff des Unternehmertums. Kreativität und die Fähigkeit zum Querdenken sind jedoch nicht angeboren, dies zeigt auch die Vielfalt an neuen Formen der Selbstständigkeit von Frauen und Männern.
- Christina Hoon*  
12–18 **Management und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen**  
Familienunternehmen stellen in Deutschland den bedeutendsten Unternehmens-typus dar. Ihre Vielfalt ist beeindruckend und ihre Überlebensfähigkeit hängt vor allem vom erfolgreichen Management der „Marke Familienunternehmen“ als zentralem Erfolgsfaktor ab.
- Nancy Richter · Thomas Schildhauer*  
19–25 **Innovation, Gründungskultur und Start-ups made in Germany**  
Wie ist es derzeit um inkrementelle und radikale Innovationen in deutschen Unternehmen und die Gründungskultur bestellt? Und welche fördernden und hindernden Faktoren und Maßnahmen wirken sich auf Start-ups und ihren Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Volkswirtschaft aus?
- Anne Decker · André Habisch*  
25–31 **Soziales Unternehmertum aus Sicht von Wissenschaft und Praxis**  
Die gleichzeitige Orientierung an Gemeinwohl, Innovation und Profit ist unternehmerisch durchaus machbar: Sozialunternehmen beweisen dies. Und ihre Potenziale zur Bewältigung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Zukunftsaufgaben sind beträchtlich.
- René Leicht*  
32–38 **In einem gänzlich anderen Licht:  
Unternehmertum von Migrantinnen und Migranten**  
Die unternehmerischen Aktivitäten von Migranten weichen nach Umfang, Charakteristika und Ergebnis von denen der „einheimischen“ Deutschen nur geringfügig ab. Gründungswillige aus Drittstaaten bedürfen jedoch einer politisch gestützten Willkommenskultur.