

Unternehmertum und Werte in ökonomischer und historischer Perspektive

Andreas Resch

JEL-No: M14, B25, N84

Im vorliegenden Beitrag wird das Finden und Schaffen von gewinnbringenden ökonomischen Möglichkeiten aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht als eigentliche Unternehmerraufgabe herausgearbeitet. Die einschlägige Forschung hat sich mit der Untersuchung erfolgreicher Typen von Unternehmern, die durch entsprechende Motivations- und Fähigkeitsstrukturen dazu in der Lage sind, befasst. In jüngerer Zeit hat sich der Fokus von individuellen Personen auf innovative, lernfähige Organisationen verschoben, für deren Funktionieren glaubwürdig gelebte Werte einen besonders hohen Stellenwert erlangt haben. Zugleich hat sich auch historisch eine Verschiebung von durchsetzungsfähigen, patriarchalischen „Fabriksherren“ zu technokratisch organisierten Unternehmensstrukturen und zuletzt zu systemischen Strukturen ergeben, in denen gemeinsame Werte und Motive für das Engagement der Mitarbeitenden und vertrauensvolle Beziehungen mit den Anspruchsgruppen von höchster Bedeutung sind.

Entrepreneurship and Values in Economic and Historical Perspective

In this paper the main objective of entrepreneurship is defined as to find and create profitable and productive opportunities. In many studies entrepreneurship research was concerned with personal abilities and motives of successful types of businessmen and industrialists. In recent approaches the focus has shifted towards abilities of "learning organizations", which require credible values as precondition for sustainable productivity and innovation skills. At the same time, in the historical business life as well, a shift from energetic prospectors to fordist organizations and, most recently, to complex systems of organizations with flat hierarchies has emerged. For these kinds of networks a common set of corporate ethos and values has gained importance, to allow for motivated innovative employees and trustful relations with stakeholders.

Werte im Familienunternehmen

Peter May

JEL-No: M10

Gemeinsame Werte und Ziele geben einer Gemeinschaft Identität und Richtung. Je stärker und akzeptierter das Wertesystem einer Gemeinschaft ist, desto besser sind ihre Erfolgsaussichten. Das gilt auch für Familienunternehmen, die wichtigste Organisationsform unternehmerischen Handelns. Weil bei ihnen mehrere Gemeinschaftssysteme durch die dominante Inhaberrolle der Familie am Unternehmen miteinander verknüpft sind, benötigen sie ein überzeugendes Wertesystem in mehrfacher Hinsicht: Erfolgreiche Unternehmerfamilien formulieren einen gemeinsamen Wertekanon nicht nur für das familiäre Unternehmen, sondern auch für die das Unternehmen tragende Familie sowie für die Frage, wie diese mit ihrer aus der Inhaberrolle erwachsenden Verantwortung umgehen will. Die entsprechenden Wertekataloge weisen zwar zahlreiche Gemeinsamkeiten auf. Doch sind Familienunternehmen zu verschiedenartig, als das sich daraus ein allgemein verbindlicher Wertekanon ableiten ließe. Jede Inhaberrfamilie muss ihr indivi-

duelles Selbstverständnis beschreiben. Je stärker und akzeptierter dieses ist, desto besser sind ihre Erfolgsaussichten im marktwirtschaftlichen Überlebenskampf.

Values in the Familie Business

Common values and goals provide a community with identity and orientation. The stronger and more accepted the value system of a community, the better its chance of success.

The same applies to family businesses, the most important organizational form of business operations. Because in these companies several community systems are connected by the dominant owner role of the family, they require a convincing value system in several regards: Successful family businesses do not only formulate a common set of values for the family company, but also for the owner family as well as for the question as to how the family wants to deal with the responsibility stemming from the ownership role.

The corresponding catalogue of values displays numerous common features. However, family businesses are too different in kind to enable the derivation of a generally applicable set of values. Each owner family must describe its own individual value set of itself. The stronger and more accepted this is, the better the chances of success in the battle for market survival.

Nur Werte schaffen dauerhaft Rendite

Wie Familienunternehmen wachsen und ihre Identität bewahren können

Norbert Winkeljohann

JEL-No: M12, M14

Familienunternehmen haben nicht nur aufgrund ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eine herausragende Bedeutung für unser Wirtschaftssystem, sondern auch wegen ihrer Wertorientierung: Während Publikumsgesellschaften die Nachhaltigkeit erst „erlernen“ müssen, ist das Prinzip für Familienunternehmen konstitutiv. Wie es Familienunternehmen gelingen kann, ihre besondere Identität über Generationen und auch wirtschaftlich schwierige Phasen hinweg zu bewahren und damit einen wesentlichen Beitrag zur Stabilität unseres Wirtschaftssystems zu leisten, skizziert dieser Beitrag.

Values create sustainable Yield

Family-run companies are extremely important for our economic system not only as a result of their financial efficiency but also as a result of their value orientation: Whereas public sector companies first have to go through a process of “learning” sustainability, this principle is embodied in the very nature of family-run companies. This presentation provides an outline of how family-run companies are able to maintain their special identity from one generation to another, also throughout difficult economic phases, and how family-run businesses help to stabilize our economic system.

Zum Nutzen von Werten im Generationenwechsel von Familienunternehmen

Alexander Schmidt

JEL-No: M14, M20, Q10

Jeder Generationswechsel in Familienunternehmen ist mit einem tiefgehenden Wandel verbunden. Dieser Wandel ist typischerweise auf allen Ebenen des Familienunternehmens beobachtbar. Die Nachfolger bringen ein neues Verständnis von Führung in das Unternehmen, interne Strukturen werden neu gestaltet, die strategische Ausrichtung wird überprüft und nachjustiert, die langjährig geprägte Unternehmenskultur bekommt neue Facetten. Eingespielte Muster der Kooperation und Entscheidung werden in Frage gestellt. Auch die Nutzung und Bewirtschaftung des Vermögens wird erneut überprüft. Bei größeren Gesellschafterkreisen wird die Kommunikation zwischen Familie und Unternehmen neu gestaltet. Was bleibt in diesen Phasen tiefgehender Veränderungen stabil und was können Werte in diesen Phasen der De-Stabilisierung leisten? In diesem Artikel wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung Werte in tiefgehenden Veränderungsprozessen haben können und wie Werte im Nachfolgeprozess konstruktiv genutzt werden können.

The importance of values during the alternation of generations in family business

Each alternation of generations in every family business is associated with a profound change. This change can be observed at all levels of the family business. The successors are bringing a new understanding of leadership to the company, internal structures are redesigned and the strategic focus will be checked and possibly re-aligned. The corporate culture which dominated over the years gets new facets and well established patterns of cooperation and decision making are put into question. Also the use and distribution of assets will be re-examined and communication between family and company will be reshaped.

What remains stable during these periods of profound change? And what can values achieve in these phases of the de-stabilization?

In this article, I pursue the question of the meaning of values in profound change processes and how values can be used constructively in the succession process.

Wertvolle Wirtschaft?

Unternehmensverantwortung im Spannungsfeld von Selbstbewusstsein und Pauschalverurteilungen

Marisa Mühlböck

JEL-No: M14, H79

Wirtschafts- und Finanzmarktkrise rütteln seit 2008 am Vertrauen der Menschen. Vor allem gegenüber vertrauten Marktmechanismen und Institutionen nimmt das Misstrauen zu. Die Welt ist im Wandel und die Bedeutung eines Wertebewusstseins als Orientierung in unsicheren Zeiten scheint eine Renaissance zu erleben. Gleichzeitig wird nach den Verursachern der Krise gesucht. Als beliebtes Objekt scheint in diesem Zusammenhang pauschal gesprochen „die Wirtschaft“ zu dienen. Andere Stimmen verkünden selbstbewusst, gerade das Unternehmertum habe wertegeleitetes Handeln schon seit Generationen in seinem genetischen Code verankert. Diesem Spannungsfeld zwischen wertorientiertem unternehmerischen Selbstbewusstsein und gesellschaftlicher Pauschalverurteilung widmet sich dieser Beitrag. Anhand aktueller Forschungsergebnisse

werden beide Pole aus Sicht der Unternehmen analysiert. Abschließend werden Empfehlungen an politische Akteure abgeleitet, die durch die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensverantwortung eine wichtige Rolle für den notwendigen Vertrauensaufbau und für das Auflösen dieses Spannungsfelds spielen können.

Value-based Economy? Corporate Responsibility between the Poles of Self-confidence and Broad Condemnations.

Since 2008 the global financial crisis has been whittling away people's trust. Distrust is increasing especially versus familiar market mechanisms and institutions. The World is changing and the meaning of value as a direction in these uncertain times seems to be experiencing a renaissance. At the same time, the search for the causes of the crisis continues. "The economy" tends to be the broad answer given by some. Others claim confidently that it is entrepreneurship which has value-based actions anchored in its genetic code for generations. This paper deals with the tension between confident entrepreneurship and society's blanket condemnations. Based on current research, the opposing poles are analysed from the viewpoint of businesses. As a result, suggestions for politics are delivered which can play an important role in the easing of tensions and increasing trust by actively dealing with the subject of corporate responsibility.

Unternehmertum, Unternehmerwerte und Wachstum

Ulrich Blum

JEL-No: L1, O3, R1

Der Beitrag untersucht die Frage, welche Beziehung zwischen dem Erfolg mittelständischer Unternehmen und der durch sie repräsentierten Wertestruktur besteht und wie diese mit allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen verknüpft sind. Dabei nimmt er einerseits Bezug auf die moderne Unternehmenstheorie, andererseits aber auch auf soziobiologische Erkenntnisse, die insb die Milieustruktur des Mittelstands und kreativer Cluster berücksichtigen. Es wird gezeigt, dass die mittelständische Wirtschaft nicht nur eine ökonomische sondern auch eine gesellschaftspolitische und insb wertorientierte Dimension besitzt, die sich in der gegenwärtigen Krise besonders bewährt hat und deren Fehlen in den Post-Transformationsländern erhebliche Lücken in die Wirtschaftsentwicklung reißt. Daraus wird deutlich, dass Mittelstandspolitik besonders darauf achten muss, über die Bestandserhaltung hinaus vor allem die notwendige Gründungsdynamik aufrechtzuerhalten.

Entrepreneurship, Entrepreneurial Values, and Growth

The article analyzes the relation between the economic performance of medium-sized enterprises, their underlying business ethics and the general developments of society. It relates to the modern theory of entrepreneurship and includes the evidence from sociobiology, especially with respect to milieu and creative-cluster effects from which medium-sized enterprises may benefit. It shows that an economy with a strong share of medium-sized enterprises does not only possess an economic but also a societal dimension based on values. Benefits in terms of economic stability of the firm or its region became especially visible during the present economic crisis. In addition, there exists an important message for transition countries: Without a strong basis of medium-sized enterprises, income gaps may be stubbornly sticky. The article concludes that supportive

economic policy for medium-sized enterprises which also promotes new births of industries lies in the best interest of the public.

Unternehmertum und Werte im Spiegel von Entrepreneurship Education

„Das große Ziel der Bildung ist nicht Wissen, sondern handeln.“ Herbert Spencer (1820–1903), engl Philosoph

Ewald Mittelstädt/Claudia Wiepcke

JEL-No: A20, I25, J24, L26

Entrepreneurship Education ist die wirtschaftsdidaktische Antwort darauf, ökonomische Bildung nicht nur in den Köpfen, sondern auch in der Haltung von Schul- und Hochschulabsolventen zu verankern. Es zeigt sich, dass die Eigenschaften einer Gründerpersönlichkeit wie Ambiguitätstoleranz und Leistungsmotivation, aber auch Kreativität und Selbstvertrauen, sowohl maßgeblich für die Beschäftigungsfähigkeit von Individuen am Arbeitsmarkt als auch das Fundament einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung sind und zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen. Daher ist Entrepreneurship Education als Teil von Allgemeinbildung legitimiert, erfordert jedoch eine breite methodische Varietät von Schulen.

Entrepreneurship and Values – Fostering the „Spirit of Entrepreneurship“ in Education

Entrepreneurship Education is the pedagogical approach to embed economic education not only in student’s memory, but to comprehensively alter their mindset. Entrepreneurial dispositions like ambiguity tolerance or achievement motivation, creativity or trust in oneself are not only important for the employability of individuals, but are also the foundation of a civil society. Entrepreneurship Education fosters the development of student’s personality. Thus, it can be regarded legitimised as a part of general education. Entrepreneurship Education demands for a broad variety of methods and can be considered challenging for schools.

Entrepreneurial Mindset

Ein Konzept für die Ausbildung und die beruflichen Herausforderungen eines reflektierenden Unternehmers

Rico J. Baldegger/Rudolf J. Merkle

JEL-No: M13, I 23, O31, O32

Handeln und Lernen sind Herausforderungen der Unternehmertum-Ausbildung, beides bewegt sich im Spannungsfeld von Theorie und Praxis. Die internationalen Daten zu unternehmerischem Verhalten beleuchten die Komplexität, nicht nur unternehmerisch zu denken, sondern primär die Schwierigkeit des nachfolgenden konkreten und werteorientierten Handelns. Die Ausbildung hat neben den Instrumenten des Unternehmertums die Methodik und Philosophie von Entrepreneurship aufzuzeigen und das unternehmerische Mindset gleichermaßen zu vermitteln wie das darauf beruhende Wertefundament. Verbindende Elemente sind einerseits die Geschäftsgelegenheiten, die zu entdecken, zu evaluieren und umzusetzen sind; andererseits liegt der Fokus auf Innovationen, die in allen Entwicklungsstadien des Unternehmens wesentlich sind. Reflexion im

eigentlichen Sinne ist maßgebend, um Erkenntnisse zu gewinnen, den praktischen Nutzen zu entdecken, zu evaluieren und erfolgreich umzusetzen.

Entrepreneurial Mindset – a concept of training and professional challenges for reflective entrepreneurs

Taking action and learning present a challenge for entrepreneurship training: both are caught between the poles of theory and practice. International data on entrepreneurial behaviour shines light not only on the complexity of entrepreneurial thinking, but primarily on the difficulty of subsequent concrete and value-oriented action. In addition to the tools of entrepreneurship, the training must, in equal measure, demonstrate the methodology and philosophy of entrepreneurship and convey the entrepreneurial mindset as its bedrock of values. The connecting elements are, on the one hand, the business opportunities which are to be discovered, evaluated and put into action, and on the other, the focus on innovation, which is essential in all stages of the company's development. Reflection in its true sense is crucial in order to gain insights, discover the practical benefits, evaluate, and successfully implement.

Unternehmen übernehmen Verantwortung für ihre Region

Frank Osterhoff/Julia Scheerer

JEL-No: R58

Viele Unternehmer und Mitarbeiter engagieren sich gesellschaftlich. Durch monetäres Engagement wie Spenden und Sponsoring oder durch nicht-monetäres Engagement wie der Bereitstellung von Know-how, Arbeitsstunden oder Ähnlichem. Diesem Artikel liegt die folgende These zugrunde: Durch die Ausrichtung am Kerngeschäft, Systematisierung und Kooperation wird die Wirkung des Engagements wesentlich gesteigert. Durch Ausrichtung am Kerngeschäft orientiert das Unternehmen sein Engagement auf die Felder, in denen es über Expertise verfügt. Durch Systematisierung priorisiert es seine Projekte anhand von mittel- und langfristigen Zielen. Durch Kooperation mit anderen Unternehmen werden Ziele und Projekte möglich, die ein Unternehmen allein nicht erreichen kann. Die Bertelsmann Stiftung hat dazu die Verantwortungspartner-Methode entwickelt: Sie stellt das Engagement von Unternehmen in den Mittelpunkt und schafft eine Plattform für die selbstbestimmte und zielorientierte Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Gruppen. Ziel ist es, regionale Netzwerke zu bilden, die über einzelne Projekte hinaus, eine dauerhafte Plattform für gesellschaftliches Engagement in der Region sind. Der Beitrag beschreibt zunächst die Methode und ihren Ablauf. Anschließend resümiert er die Umsetzungserfahrungen aus den Regionen. Der Beitrag versteht sich als anwendungsorientierter Erfahrungsbericht.

Business responsibility: a regional approach

Corporate Social Responsibility is more than simple donations and individual action. This article puts the following hypothesis in its centre: Through focussing on core business and developing a more systematic commitment, companies can raise their impact in corporate social responsibility activities. The Bertelsmann Stiftung has developed a method called partners in responsibility to raise and systematize such collective commitment on a local level with local companies, society and politicians. Building up regional networks that are working together on more than a single project is one of the

targets of the partners in responsibility. This article shortly reviews the main objectives of the method. Furthermore it reviews lessons learnt from those regions where partners in responsibility is implemented.

Unternehmerische Verantwortung

„Corporate Social Responsibility“ als Paradigmenwechsel im Management?!

Rene Schmidpeter

JEL-No: M14

Unternehmen werden zunehmend danach beurteilt ob sie die Interessen der Gesellschaft befördern. Über die letzten Jahre hat sich das Konzept der Verantwortung von Unternehmen (CSR) dadurch fundamental geändert. CSR wurde von einem rein philanthropischen (Sponsoring & Spenden) und Compliance orientierten Ansatz hin zu einem expliziten Ansatz des Verantwortungsmanagement entwickelt. Derzeit entsteht eine dritte Entwicklungsstufe von CSR. Diese adressiert die generelle Frage nach dem Gesamtbeitrag von Unternehmen zur Lösung drängender gesellschaftlicher Herausforderungen und Bedürfnisse. Diese strategische Neupositionierung der Unternehmen in unserer Gesellschaft zielt darauf ab den Unternehmenswert und gesellschaftlichen Mehrwert gleichzeitig zu steigern (engl. shared value). Unternehmen als verantwortliche „Bürger“ wollen nicht länger als Problem wahrgenommen werden, sondern sind bereit Lösungen für drängende Herausforderungen unserer Zeit zu liefern. Diese Neuausrichtung der Unternehmensstrategien erhöht zum einen deren Wettbewerbsfähigkeit und zum anderen generiert sie dringend benötigte Lösungsansätze für unsere Gesellschaft.

Corporate Social Responsibility – a changing paradigm for management?!

Today businesses are increasingly judged by the extent to which they consider the main interests of society. Thus, the concept of Corporate Social Responsibility has been transformed dramatically over the last couple of years. From a pure philanthropic perspective (sponsoring and donations) as well as a mere legal compliance approach it has been developed to an explicit responsible management issue. Now a third stage of CSR has arrived. It comprises the general question about the overall contribution of enterprises to urgent social challenges. This new strategic positioning of businesses in society aims at increasing social and business added value at the same time (shared value). Businesses as responsible corporate citizens want no longer be viewed as a problem, but are aiming to provide solutions for the pressing challenges of our time. This realignment of strategy among leading enterprises increases their competitiveness and provides urgently needed solutions for society.

Die Bedeutung des CEO für die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen

Christian Fisch/Jörn Block

JEL-No: M16

Die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist für die Unternehmenspraxis von hoher Bedeutung. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich damit, inwiefern Charakteristika des Chief Executive Officers (CEO) Einfluss auf die Markteintrittsformwahl von KMU nehmen. Die durchgeführten empirischen Analysen zeigen, dass ein hohes Alter, ein hohes Bildungsniveau sowie eine große internationale Erfahrung des CEO die Wahrscheinlichkeit direktinvestiver Markteintrittsformen verringern.

Die Ergebnisse sind relevant für die Unternehmenspraxis, da sie zeigen, dass es zu einer durch die Person des CEO begründeten, jedoch aus Unternehmenssicht möglicherweise nicht optimalen Markteintrittsformwahl kommen kann. KMU sollten sich dieser Möglichkeit bewusst sein und solchen Entscheidungsverzerrungen gegebenenfalls entgegenwirken.

The Significance of the CEO for the Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises

The internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) is an important step for SMEs. This study investigates how characteristics of the chief executive officer (CEO) influence the foreign market entry mode choice of SMEs. Our empirical analyses show that a higher age, a higher level of education and a higher level of international experience of the CEO decrease the probability of equity modes of entry. From a management point of view our results show that firms may suffer from CEO-driven distortions of the entry mode choice. SME and their owners should take this into account when evaluating their internationalization strategy.

Born Globals

Ungenutztes Potenzial zur Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung

Irene Mandl

JEL-No: M13, M16

Born Globals sind Unternehmen, die bereits kurz nach ihrer Gründung intensiv auf internationalen Märkten tätig sind. Sie stellen etwa ein Fünftel der europäischen Jungunternehmen dar und weisen im Allgemeinen eine hohe Innovationskapazität und Dynamik auf, wodurch sie zu Wirtschaftswachstum und Arbeitsplatzschaffung beitragen. Aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika sind sie jedoch auch mit Herausforderungen, insb in den Bereichen Finanzierung, Managementkapazitäten und Produktentwicklung, konfrontiert. Dementsprechend ist öffentliche Unterstützung nötig, um das den Born Globals inhärente Potenzial umfassend zu nutzen. Wenngleich bereits zahlreiche Instrumente der Gründungs-, Internationalisierungs- und Innovationsförderung bestehen, ist gewisses Verbesserungspotenzial gegeben, zB hinsichtlich der Transparenz und Koordination der Maßnahmen oder der Unterstützung der Born Globals beim Zugang zu Finanzierung und potenziellen Geschäftspartnern.

Born Globals – Unused potential for economic and labor market development

Born globals are enterprises which are involved in intensive international business already briefly after their inception. They constitute about one fifth of the European young enterprises and generally show high innovation capacities and dynamism. Consequently, they contribute to economic growth and job creation. However, due to their specific characteristics they are also confronted with some challenges, particularly related to finance, management capacities and product development. For this reason, public support is needed to fully exploit the potential inherent to Born Globals. While numerous instruments of start-up, internationalisation and innovation support are already available, improvement potential is given, for example as regards the transparency of and

coordination among the measures or the support of born globals concerning their access to finance and potential business partners.

Gründungsförderung in Österreich

It's a jungle out there!

Matthias Fink/Elisabeth Reiner/Hannes Leo

JEL-No: M13, L53

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der aktuellen Thematik der Gründungsförderung in Österreich. Die europäischen Staaten investieren einen wesentlichen Anteil der Steuereinnahmen in die Förderung von Unternehmensgründungen. Interessanterweise, sind der tatsächliche Umfang und die Schwerpunkte der Gründungsförderung jedoch weitgehend unbekannt. Um diese Lücke zu schließen, erhob das vom Bundesministerium für Wirtschaft Familie und Jugend finanzierte Projekt als Teil der internationalen Initiative IPREG (Innovative Policy Research for Economic Growth) die für das Jahr 2008 in Österreich im Bereich der Gründungsförderung aufgewendeten öffentlichen Mittel auf Ebene der Europäischen Union, des Bundes und der Länder und nach (1) Mittelherkunft, (2) Mittelverwendung nach Förderziel, (3) Mittelverwendung nach Gründungsphase, (4) Mittelverwendung nach Branche und (5) Mittelverwendung nach Förderinstrument. Dieser Beitrag bietet einen Überblick der Ergebnisse, die kritisch diskutiert werden, und stellt einen konkreten Reformprozess vor.

Entrepreneurship policy

This paper provides an analysis of the Austrian entrepreneurship policy. European governments spend a substantial share of their tax income on measures to enhance entrepreneurial activity. Interestingly, the scope and the focus of entrepreneurship policy are still opaque. To close this gap, the international initiative IPREG (*Innovative Policy Research for Economic Growth*) was set up. The Austrian part of the project was funded by the Austrian Federal Ministry of Economy, Family and Youth. In this project the public spending on entrepreneurship policy was measured in 2008 on EU, federal and state level. The spending was categorized along the dimensions (1) Source of funds, (2) Policy foci, (3) Phases in the start-up process, (4) Sectors, and (5) Policy measures and instruments. The paper presents an overview, draws critical conclusions and proposed a reform process.