

---

# Editorial

Das vorliegende Heft beschäftigt sich in der besten Tradition der «Unternehmung» facettenreich mit den verschiedenen Aspekten, was beim «unternehmen» alles zu beachten ist. Das beinhaltet zuallererst einmal eine gute Idee, wie man Kundenbedürfnisse erkennen und befriedigen kann. Dass hier nicht mehr der Einzelkämpfer gefragt ist, sondern ein effizientes Zusammenspiel im Team, wird zunehmend klar. Damit folgt unmittelbar die nächste Herausforderung beim «unternehmen»: Die richtige Führung! Dabei handelt es sich um einen Dauerbrenner der Managementforschung, der natürlich aus zahlreichen Perspektiven betrachtet werden kann, typischerweise als Dyade mit den jeweiligen Perspektiven, d.h. aus Sicht von Führenden, Geführten und des Kontext. Und dann soll die Unternehmung natürlich vom Startup zum KMU zum Einhorn werden – also skalieren. Auch hier gibt es zahlreiche Entwicklungsschritte und Fallstricke. Ein spannender Lebenszyklus, der so zunehmend auch gestaltend für die Ausbildungscurricula wird, um weg von der funktionalen Spezialisierung und damit der Gefahr der Silobildung zu kommen. Die Business Schools machen es vielfach vor. Im Heft wird auch sehr schön deutlich, dass auch die Wissenschaftler einiges «unternehmen», um neue Erkenntnisse zu generieren. Gemeinsamer Nenner aller Beiträge ist eine intensive – bei vielen auch extensive – Empirie, um ganz im Sinne der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft die Anwendung zu studieren, um daraus Einblicke zu generieren. Eine erfreuliche Entwicklung und erneute Hinwendung zum Feld, nachdem noch vor zwei Jahrzehnten stark formal geprägten Ansätze eine breite Resonanz erfuhren. Erfreulich vor allem durch die methodische Breite von Fallstudien, Interviews bis zu Online-Fragebögen. Nicht vergessen sollte man bei der ganzen Betrachtung, den Kern des «unternehmens»: Die Initiative, Risikobereitschaft und Hingabe von Persönlichkeiten, die es in und mit Forschung und Ausbildung zu fördern gilt!

Der erste Beitrag von Lukas Peter beschäftigt sich daher mit der Zusammenarbeit von Grossunternehmen und Startups. Hintergrund ist die Erfahrung, dass insbesondere fundamentale Innovationen häufig eher von aussen kommen und in einer etablierten Organisation eher inkrementelle Innovationen erfolgen. Entsprechend scheint eine Zusammenarbeit von Grossunternehmen mit Startups sehr sinnvoll, gleichzeitig treffen hier aber auch enorme Grössenunterschiede und meist auch Kulturunterschiede aufeinander. Entsprechend wird für einen pragmatischen Handlungsrahmen für die Beziehungsgestaltung und Zusammenarbeit argumentiert und ein solcher in Form einer acht-Felder-Matrix mit insgesamt 36 Indikatoren erarbeitet. Da es sich um ein verhältnismässig neues Phänomen handelt wird ein eher qualitativer Forschungszugang mittels Design Science Research gewählt. Dabei werden Erkenntnisse aus Theorie und Literatur mit einer Auswertung von 172 Experten kombiniert, um die Anforderungen der Praxis wie auch die Erkenntnisse der Theorie einfließen lassen zu können.

Im zweiten Beitrag widmen sich Marion Popp und Karsten Hadwich der serviceorientierten Führung. Dem Ansatz der Grounded Theory folgend wird unter intensivem Rückgriff auf empirische Daten (hier 65 Interviews in Schritt 1, 283 Fragebögen in Schritt 2 und 559 online-Fragebögen in Schritt 3) ein neues Konstrukt für Service Oriented Leadership entwickelt, das sich gegenüber vergleichbaren Konstrukten als überlegen zeigt. Die

Daten aus Schritt 3 wurden auch dazu verwendet, um die Wirkung von Service Oriented Leadership auf Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu testen, was sich ebenfalls als erfolgreich zeigt. Entsprechend wird gefolgert, dass Führungskräfte die entsprechenden Haltungen und Verhaltensweisen stärker in ihren Führungsstil integrieren sollten. Auch hier zeigt sich die generelle Entwicklung in der Führung hin zu eher transformativen Praktiken, die Mitarbeitenden Spielraum lassen und stärker partizipativ und coaching-orientiert sind.

Der dritte Beitrag geht Gründen für die Arbeit, speziell für ältere Mitarbeiter nach. Die Weiterbeschäftigung auch nach dem Pensionsalter stellt eine bevorzugte Möglichkeit dar, mit dem sich immer stärker verbreitenden Fachkräftemangel umzugehen. Dabei wird dann schnell deutlich, dass finanzielle Anreize nur einen kleinen Begründungszusammenhang liefern. In ihrer Studie bei Schweizer Arbeitnehmern zeigen Anne Jansen, Melanie Höchner, Hartmut Schulze und Martina Zölch dass insbesondere der Stellenwert der Arbeit kombiniert mit Arbeitsplatzflexibilität einen wichtigen «Antrieb» für die Arbeit darstellt. Flexibilität ist dabei mehrdimensional zu sehen und umfasst insbesondere räumliche und zeitliche Flexibilität, um der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der älteren Mitarbeitenden optimal zu entsprechen.

Jonas Neurohr, Florian Follert und Marc Schild beschäftigen sich im vierten Beitrag mit Chancen und Herausforderungen kleiner und mittlerer Gesellschaften im Wirtschaftsprüfungsmarkt. Sie greifen dabei in der Tat eine Forschungslücke auf, da sich die Forschung vielfach auf die grossen Gesellschaften (Big 4) konzentriert, obwohl die kleinen und mittleren Gesellschaften ein starkes Wachstum erleben. Auch wenn sich das Sample von 141 Fachexperten auf Deutschland bezieht, sind viele Erkenntnisse sicherlich auch für Österreich und die Schweiz relevant und interessant. Der Beitrag strukturiert die Überlegungen und Analysen anhand von sechs Propositionen zur steigenden Bedeutung von Netzwerken, der Digitalisierung als Evolutionsbeschleuniger und den veränderten Rahmenbedingungen beim Humankapital. Auch hier wird der Aspekt der veränderten Arbeitgeberattraktivität und Führung deutlich, indem bspw. das Kriterium «hohe Gehälter» erst an siebter Stelle steht.

Das Heft wird abgerundet durch eine Rezension zu dem in vierter Auflage neu erschienen Buch von Stefan Behringer (Hrsg.) zu «Compliance kompakt - Best Practice im Compliance-Management» sowie zwei Call for Papers zu den Heften 3/2020 zu «Sustainability Reporting» und Heft 4/2020 zu «Preismanagement».

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, viel Freude bei der Lektüre der vorliegenden Ausgabe!

St. Gallen im Juli 2019

Klaus Möller