

1 Entrepreneurship als Ansatz zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen der Unternehmungsführung

»Leadership is an education. And the best leaders think of themselves as the students, not the teachers.« Simon Sinek¹

1.1 Systematik und Zielsetzung

Die unternehmerischen Herausforderungen sind wesentlich dadurch determiniert, dass Unternehmungen² im Wandel sind – und das in einem zunehmend kompetitiven Umfeld. Diesen Herausforderungen kann durch Unternehmungsplanung und eine Organisation begegnet werden, die geprägt sind von unternehmerischem Denken und Handeln – einem Mindset, das als **Entrepreneurship** zu bezeichnen ist.

Die **Unternehmung** ist ein zielgerichtetes, offenes und soziales System, das eine wirtschaftliche, rechtliche und soziale Einheit bildet. In dieser Einheit besteht eine enge Verzahnung zwischen Vision, Unternehmungszielen, Strategie, Organisation und Unternehmungskultur besteht. Die Aufgabe der Unternehmung liegt in der Erstellung und dem Absatz marktfähiger Leistungen. Die **Unternehmungsführung** umfasst alle grundlegenden Entscheidungen und Handlungen der zielgerichteten Steuerung und Weiterentwicklung der Unternehmung unter Übernahme der damit verbundenen Verantwortung.

Der Erfolg von Unternehmungen als auch von einer Gesellschaft als Ganzes basiert in einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist (**VUCA-Welt**), zunehmend auf der Fähigkeit zur Generierung neuen Wissens. Denn Unternehmungen müssen auf immer kürzer werdende Produkt- und Technologielebenszyklen immer schneller reagieren. Die unternehmerische Notwendigkeit einer **immer schnelleren Entwicklung von Technologien sowie Skalierung von Produkten** zeigt exemplarisch die Verbreitungsgeschwindigkeit von

1 Sinek (2016), S. 89

2 Der Begriff »Unternehmung« statt »Unternehmen« wird bewusst gewählt, da der Begriff »Unternehmung« die Systemeigenschaften sowie die Interaktionen zwischen den an der Unternehmung beteiligten Akteuren unterstreicht.

(digitalen) Technologien. Dauerte es bis zur Marktetablierung (dem Zeitraum, bis weltweit 100 Millionen Nutzer erreicht werden) des Telefons noch 75 Jahre, d. h., ein ganzes Menschenleben, hat sich diese Zeit beim Mobiltelefon schon auf 16 Jahre, beim Internet auf 7 Jahre reduziert; bei dem Konzentrationsspiel Candy Crush liegt diese Zeit bei einem Jahr und drei Monaten. Exponentiell wachsende Geschwindigkeiten bei digitalen Technologien stellen **disruptive Spielregeln** auf³ und setzen Unternehmungen einer enormen Dynamik aus. Dafür bestimmend ist neben der **Digitalisierung**, die über technische Transformationen einen Prozess der schöpferischen Zerstörung in vielen Branchen einleitet, der durch die internationale wirtschaftliche Integration entstandene **globale Wettbewerb**. Dieser erhöht, verbunden mit einer teils unentschlossenen Politik, die Unsicherheit für Unternehmungen zusätzlich. Der **demografische Wandel** verknappt die qualitative und quantitative Arbeit und verlangt veränderte Arbeitswelten. Zudem erfordert der gesellschaftliche **Wertewandel** eine stärkere Fokussierung von Unternehmungen auf Nachhaltigkeit in vielen Bereichen.

Abbildung 1 zeigt im Überblick Ansatzpunkte für die Unternehmensführung zur Bewältigung dieser aktuellen Herausforderungen. Die Darstellung stellt **unternehmerisches Denken und Handeln als Mindset der Unternehmensführung zur Bewerkstelligung der Wandlungsfähigkeit von Unternehmungen** im Sinne von Entwicklung, Wachstum und Innovation ins Zentrum der Betrachtung. Ausgehend von normativen Fragestellungen, d. h. grundlegenden Wert- und Sinnfragen, den der Führung zugrunde gelegten Menschenbilder sowie dem Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen in Arbeitsbeziehungen sind die Vision und die Zielplanung der Unternehmung abzuleiten. Diese werden in strategischen Optionen konkretisiert und mit Hilfe der Organisation und der Unternehmenskultur zielgerichtet umgesetzt. Die Darstellung spiegelt somit die grundlegenden Zusammenhänge in der Systematik dieser Publikation wider.

Zielgerichtet bedeutet, dass neben dem obersten Unternehmensziel, der Sicherung der Existenz der Unternehmung am Markt und deren erfolgreiche Weiterentwicklung, auch weitere Ziele, **Individual- und Organisationsziele**, definiert werden. Diese können durch geeignete Handlungsalternativen mittels eines organisatorischen Systems umgesetzt werden. Der Organisation kommt somit eine Umsetzungsfunktion für die Unternehmensziele zu. In diesem Sinne ist die **Unternehmung ein Zielerreichungszentrum**, denn sie dient der Interessendurchsetzung der mit ihr in Beziehung stehenden Stakeholder. Basis dafür sind Mitarbeiter, die kooperieren, Sinn in ihrer Aufgabe sehen und die bereit sind, ihre kreative Kraft der Unternehmung zur Verfügung zu stellen und eine Unternehmenskultur zu leben, die die Unternehmensziele unterstützt.

3 Vgl. Rösch (2015)

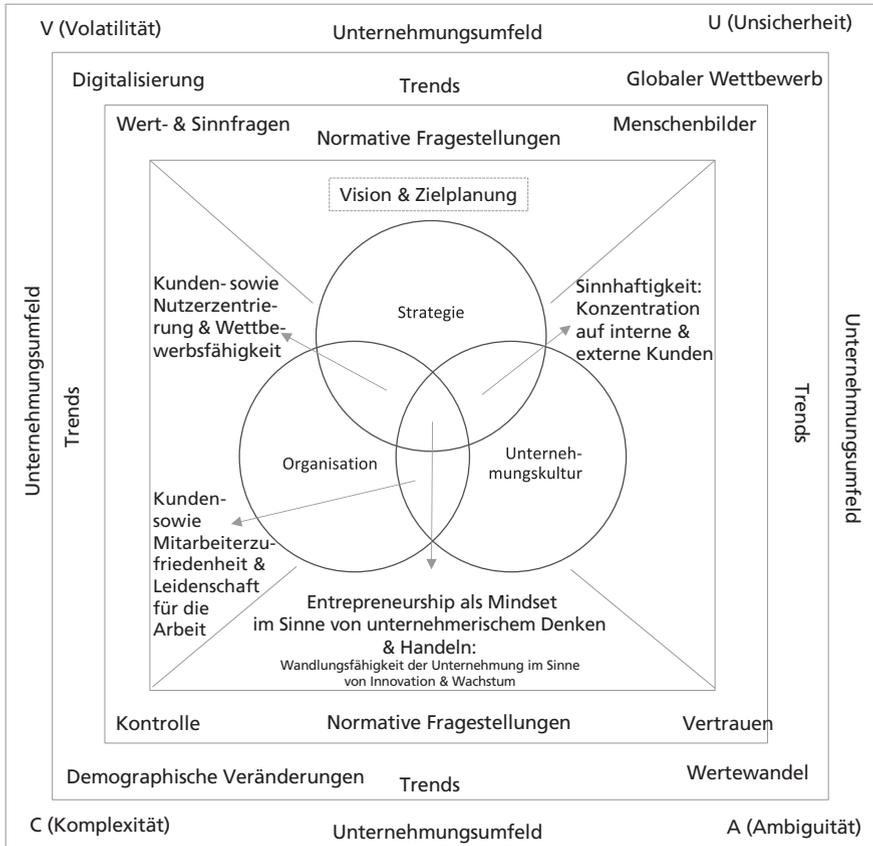


Abb. 1: Unternehmerisches Denken und Handeln als Ansatzpunkt zur Bewältigung der Herausforderungen der Unternehmungsführung

Das Buch ist in acht Kapitel unterteilt. Ausgehend von den Herausforderungen der Unternehmung

- wird **Entrepreneurship als Mindset** definiert, das den Herausforderungen der **VUCA-Welt** zu begegnen vermag. Dieses Mindset formt **unternehmerische Unternehmungen** und ermöglicht, den neuen Marktanforderungen proaktiv zu begegnen – insbesondere durch die Stärkung der **Innovationsfähigkeit** von Unternehmungen (► Kap. 1),
- wird verdeutlicht, dass die **normative Unternehmungsführung** die Grundlage der unternehmerischen Entscheidungen bildet und zeigt, wie eine wirksame **Vision** und ein **Leitbild** entwickelt werden können, in denen Mitarbeiter Sinn finden (► Kap. 2),

- wird die **Planung als Grundlage der unternehmerischen Tätigkeit** definiert und mit einem **Zielsystem** und einer Unternehmungsplanung konkretisiert (► Kap. 3),
- werden **verhaltenstheoretische Aspekte** in die Unternehmungsplanung integriert (► Kap. 4),
- werden **strategische Optionen** auf Unternehmungs- und Geschäftsfeldebene thematisiert und gezeigt, wie diese mit Hilfe von **Geschäftsmodellen** kommunizier- und umsetzbar zu machen sind (► Kap. 5),
- wird die **Verbindung zwischen Strategie und Organisation** verdeutlicht, da die Unternehmungsziele nur umgesetzt werden können, wenn Strukturen und Prozesse kunden- bzw. nutzerzentriert⁴ ausgerichtet und zugleich wettbewerbsfähig sind, d. h., die Organisation den Kriterien der **Effektivität** und der **Effizienz** gleichermaßen gerecht wird (► Kap. 6),
- wird die enge Verbindung zur **Unternehmenskultur** verdeutlicht; denn neben der formellen Ausgestaltung der Arbeitsteilung basiert die Kooperation von Mitarbeitern auf einer gelebten Unternehmenskultur, die unternehmerisches Denken und Handeln zulässt, ermutigt und fördert (► Kap. 7),
- wird die **Möglichkeit zur praktischen Anwendung** gegeben, indem ein zusammenfassender Überblick über die **unternehmerischen Fragestellungen** im Sinne von Entrepreneurship sowie eine semesterbegleitende **Fallstudie**, um den eigenen Lernerfolg zu sichern, die Publikation abschließen (► Kap. 8).

Abbildung 2 verdeutlicht die beschriebene Systematik anhand derer die zentralen unternehmerischen Herausforderungen der Planung und Organisation bewältigt werden können.

Die **Zielsetzung** der Publikation besteht darin, die Zusammenhänge zwischen normativen Werten, Vision, Leitbild, Zielplanung der Unternehmung, strategischen Optionen, Organisation und Unternehmenskultur aufzuzeigen und diese Themenkomplexe integriert zu betrachten. **Entrepreneurship als Mindset** verändert die Perspektive auf die Gestaltung dieser Themenfelder.⁵ Somit steht die Beantwortung der Frage, wie eine Unternehmung auf Basis eines unternehmerischen Mindsets so geplant und organisiert werden kann, dass sie sich im Wettbewerb bzw. in der Kooperation mit anderen Unternehmungen erfolgreich entwickeln kann, im Mittelpunkt der Betrachtung.

4 Zur Unterscheidung von Kunde und Nutzer: Während der Kunde für eine Leistung bezahlt, wird diese vom Nutzer in Anspruch genommen. Häufig sind Kunde und Nutzer identisch, sie können aber auch voneinander abweichen.

5 Dabei kann nicht jeder Teilaspekt ausführlich behandelt werden; darunter fallen insbesondere Themen der Prozessorganisation, Anreize und Motivation, die Erstellung eines Businessplans, die Budgetierung sowie internationales Entrepreneurship.

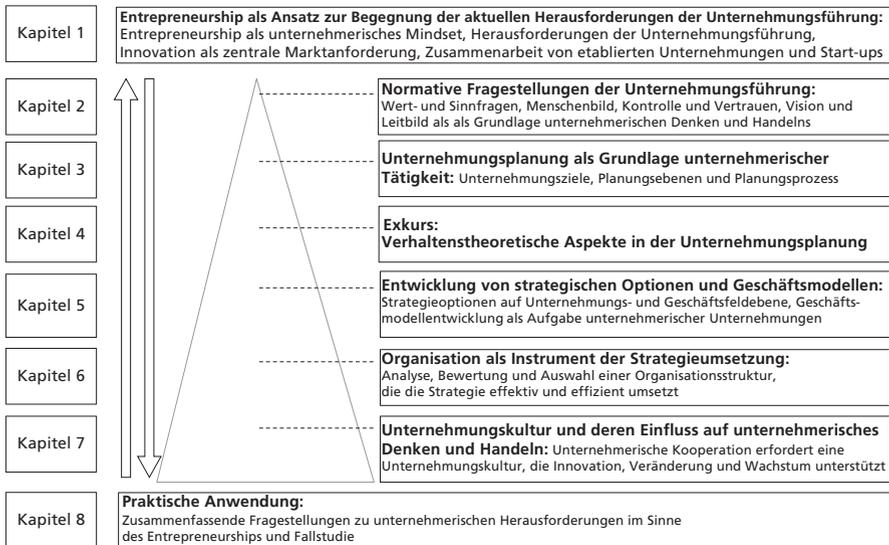


Abb. 2: Systematik der Publikation

1.2 Entrepreneurship als unternehmerisches Mindset

1.2.1 Neue Möglichkeiten für Kunden und Unternehmungen

Heutige Konsumenten erfahren durch gestiegene Möglichkeiten der **Information und Kommunikation** sowie ein Mehr an **Mobilität** eine zunehmend **höhere Entscheidungsfreiheit** und können eine gezieltere Wahl treffen als noch vor wenigen Jahren. Das **Internet** als Informationsquelle, lässt Angebote schnell und einfach auch über Grenzen hinweg miteinander vergleichen und Einkäufe schnell und mobil erledigen. Kunden nutzen internetbasierte Medien, um ihre Erfahrungen und Meinungen auszutauschen, und bestärken damit – im positiven Fall – ihre Loyalität zu Produkten und Unternehmungen. Im negativen Fall distanzieren sie sich von Unternehmungen, wenn sie mit dem Produktnutzen nicht zufrieden sind oder Wertvorstellungen nicht teilen. Zudem interagieren sie aktiv mit Unternehmungen und werden so zu einer wichtigen Inspirationsquelle für neue Produkte und Dienstleistungen. Gleichzeitig haben Unternehmungen vielfältige neue Möglichkeiten: Neue Technologien machen es möglich, auf Basis modularisierter Produktionsprozesse Produkte kostengünstig zu differenzieren und zu individualisieren. Zudem bietet das Internet einen sehr leistungsfähigen Informations-, Kommunikations- und Absatzkanal. Auf Websites können neben den Produkten u. a. auch die Geschichte der Unternehmung, Vision und Werte dargestellt werden. Unternehmungen können sehr viel schneller und leichter Informationen zu Märkten, tatsächlichen und potenziellen Kunden, Nutzern und Wettbewerbern sammeln und analysieren. Soziale Medien erlauben es, die relevanten Zielgruppen

passgenau, schnell und effizient zu erreichen und so die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen zu erhöhen. Auch werden Personalgewinnung und -qualifizierung sowie die interne und externe Kommunikation durch die neue Technik wesentlich vereinfacht und verbessert. Insgesamt ist eine Steigerung der Kosteneffizienz möglich. Dem entgegen steht eine erheblich zunehmende, in vielen Bereichen globale, **Wettbewerbsintensität**, die für Unternehmungen eine große Herausforderung darstellt.⁶

Um die Reaktionsfähigkeit auf Umfeldveränderungen zu erhöhen wird von Unternehmungen und deren Organisation zunehmend **Agilität** gefordert. Das traditionelle Weltbild, in dem die Unternehmung ihren Kunden eine Leistung anbietet, wird ersetzt durch eine Welt, in welcher der Kunde definiert, welches Produkt bzw. Servicebündel er kaufen möchte (► Abb. 3). In gesättigten Märkten mit immer stärker austauschbaren Produkten und Dienstleistungen dreht sich zunehmend alles um den Kunden: Der zufriedene Kunde wird zum Mittelpunkt der Unternehmung. Es geht darum, das Bedürfnis des Kunden zu erfüllen, ihm innovative Produkte und Leistungen zu bieten und ihn an die Unternehmung zu binden.⁷ Gleichzeitig ist auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft, ihre Leidenschaft zum Wohle der Unternehmung einzusetzen, zentrales Element der erfolgreichen Entwicklung von Unternehmungen.

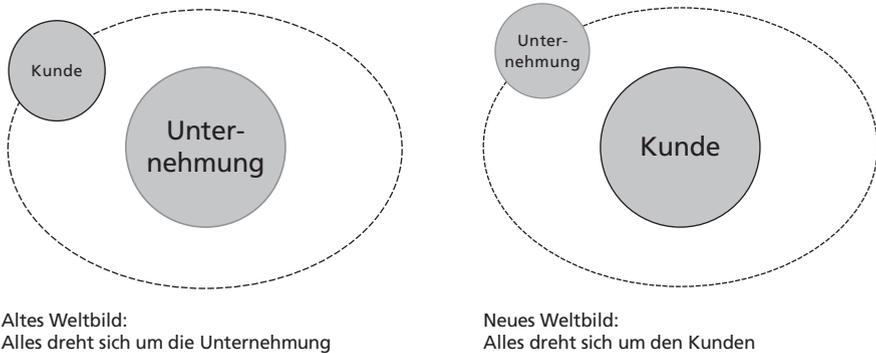


Abb. 3: Wende in der Unternehmungsorganisation (In Anlehnung an Scheller (2017), S. X nach Denning (2016a))

Diese Sichtweise erfordert ein verändertes Mindset der Unternehmungsführung und stellt insbesondere die traditionelle Organisationslehre auf den Kopf: Ständen bislang strategisch denkende Manager an der Unternehmungsspitze, wird Hierarchie infrage gestellt, und es gewinnen die an Einfluss, die in strategischen Optionen denken, nah am Kunden sind und dessen Bedürfnisse verstehen. Neue Tech-

⁶ Vgl. Kotler et al. (2017), S. 16ff.

⁷ Vgl. Scheller (2017), S. Xf.

nologien machen es möglich, dass nicht nur die Hierarchiespitze, sondern alle Mitarbeiter, die Informationen benötigen, diese auch (fast) ohne Zeitverzögerung erhalten. Die Unternehmungsspitze gibt ihre Informationsmacht zunehmend ab.

1.2.2 Entrepreneurship als Mindset der Unternehmungsführung

Für den Begriff **Entrepreneurship** gibt es in der Literatur keine allgemein gültige Definition. Entrepreneurship kommt von dem französischen »entreprendre«, was übersetzt »etwas unternehmen« bedeutet. Es bezeichnet damit vornehmlich eine Tätigkeit, einen Prozess des In Gangsetzens, des Vorantreibens. Zentral ist die Idee der Veränderung und deren aktive Gestaltung. Seit Anfang der 1980er Jahre hat sich die Diskussion um Entrepreneurship stark intensiviert; dies zeigt sich an der zunehmenden Anzahl an Publikationen in diesem Bereich sowie an der wachsenden Anzahl der Entrepreneurship-Lehrstühle an Hochschulen.

»Entrepreneurship ist unternehmerisches Denken und Handeln und ist die erlernbare Kunst des Entdeckens von Gelegenheiten und der geistigen Antizipation eines Geschäftsmodells vom Einfall (oder der Technologie), über die Idee- und Ideenentwicklung bis zum Konzept durch kreative Faktorkombination, verbunden mit einer Kunst des Handelns, nämlich des Durchsetzens des Konzeptes mit dem Bewusstsein, dass Fehler möglich und nötig sind.«⁸ **Entrepreneurship ist ein unternehmerisches Mindset**, das bedeutet, proaktiv Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehört die intensive Beobachtung des Umfelds der Unternehmung, um Herausforderungen zu erkennen und neue Lösungen zu deren Meisterung zu entwickeln. Die Entwicklung von Innovationen nimmt eine tragende Rolle ein. **Unternehmerische Unternehmungsführung** ist eine proaktive Führung, die die erfolgreiche Entwicklung und Anpassung der Unternehmung an Umfeldveränderungen aktiv vorantreibt und den Kunden in den Mittelpunkt der Organisation stellt. Mut zum Risiko und das Erkennen unternehmerischer Gelegenheiten bis hin zur Entwicklung einer starken Innovationskraft sind dabei unerlässlich. Es geht nicht um das Verwalten einer Unternehmung und das Sichern des Status quo, sondern um die **aktive, zielgerichtete Weiterentwicklung der Unternehmung**.

Dabei steht insbesondere die Person der Führungskraft im Vordergrund, die eine visionäre Vorstellungskraft der Unternehmungszukunft entwickelt und diese dann mit aktiver Handlungskompetenz umsetzt. Von Führungskräften und Mitarbeitern wird dabei eine Reihe von Eigenschaften gefordert, z. B. die Fähigkeit, Gelegenheiten und Chancen zu erkennen, Kreativität, Initiative, proaktive Hand-

8 Puteanus-Birkenbach/ Hölzle (2014), S. 93

lungsbereitschaft und Gestaltungswillen, Streben nach Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung, Selbstvertrauen, eigenverantwortliches Handeln, Leidenschaft und Eigenmotivaton, Durch- und Umsetzungswille und -fähigkeit sowie Risikobereitschaft und Dynamik.⁹

Tabelle 1 zeigt die grundlegende Definition, die Kennzeichen sowie die verschiedenen Arten von Entrepreneurship.

Tab. 1: Was ist Entrepreneurship?

Was ist Entrepreneurship ?	
Definition: Entrepreneurship als Mindset	Entrepreneurship als unternehmerisches Denken und Handeln ist die Suche und die Identifikation von Gelegenheiten, von einer kleinen Idee bis hin zu einer disruptiven Innovation, begleitet von der Fähigkeit und die Bereitschaft, neue Geschäftsmodelle proaktiv zu entwickeln, Risiken einzugehen und Lösungen umzusetzen.
Kennzeichen unternehmerischer Unternehmungen	Innovationsfähigkeit & Umsetzungsstärke Proaktivität Flexibilität & Agilität Risikobereitschaft
Arten (Überschneidungen möglich) Entrepreneurship hängt von Menschen und ihren Projekten ab	<p>Corporate Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken und Handeln innerhalb von etablierten Unternehmungen, um (neue) Geschäftsmodelle voranzutreiben. Beispiele: Google Ads, Apple Music, Amazon Cloud Service.</p> <p>Start-up-Entrepreneurship: Gründung einer neuen organisatorischen Einheit auf Basis eines neuen Geschäftsmodells. Beispiele: Rocket Internet, mymüsli.</p> <p>Social Entrepreneurship: Sozialunternehmertum, das die Intention der Gemeinwohlorientierung verfolgt und/oder innovative Lösungen für bislang ungelöste gesellschaftliche Probleme findet. Beispiele: Ashoka, startsocial e. V., Schwab Foundation.</p> <p>Ethnic Entrepreneurship: Selbstständiges ökonomisches Handeln von Menschen mit Migrationshintergrund, die Produkte und Dienstleistungen primär der eigenen Migrations-Zielgruppe anbieten. Beispiele: Sahinler Holding, JT Touristik.</p> <p>Academic Entrepreneurship: Gründung einer neuen organisatorischen Einheit auf Basis eines neuen Geschäftsmodells, das in einem Hochschulkontext entwickelt wurde. Beispiele: facebook, true fruits, Flaconi.</p> <p>Digital Entrepreneurship: Gründung einer Unternehmungseinheit oder einer neuen organisatorischen Einheit auf Basis eines digitalen Geschäftsmodells. Beispiele: Mystery Lunch, Spotify, Parship.</p> <p>Weitere Formen: Cultural Entrepreneurship, Youth Entrepreneurship, Sustainable Entrepreneurship, Female Entrepreneurship, Solo</p>

9 Vgl. Fritsche (2016), S. 8, 47

Tab. 1: Was ist Entrepreneurship? – Fortsetzung

	Entrepreneurship, Intergenerational Entrepreneurship, Youth Entrepreneurship etc.
Prozess	Gelegenheiten suchen und wahrnehmen, Ideen entwickeln, weiterentwickeln und ständig verbessern, strategische Optionen entwickeln, Verbündete suchen, Lösungen suchen und umsetzen.
Verwandte, nicht identische Begriffe	Management, Unternehmertum, Unternehmungsgründung, Start-up-Business, Innovationsmanagement, Business Development

Entrepreneurship im Sinne dieser Publikation geht über Entrepreneurship im Sinne einer Unternehmungsgründung (Start-up-Entrepreneurship) hinaus und integriert auch die Unternehmungsführung etablierter Unternehmungen (Intrapreneurship/ Corporate Entrepreneurship) im Sinne einer unternehmerischen Denk- und Handlungsweise. Somit ist Entrepreneurship ein Mindset der Unternehmungs- führung, von dem meist junge Unternehmungen geprägt sind, das aber auch und gerade für etablierte Unternehmungen eine besondere Relevanz besitzt. Tabelle 2 zeigt die wesentlichen Unterschiede von Entrepreneuren in Start-ups, in etablierten Unternehmen und von Managern hinsichtlich relevanter Kriterien.

Tab. 2: Start-up-Entrepreneur, Intrapreneur und Manager im Vergleich (In Anlehnung an Vahs/ Brem (2013), S. 180; nach Kiechl (1990), S. 28)

Merkmal	Start-up- Entrepreneur	Intrapreneur/ Corporate Entrepreneur	Manager
Vision	Umfassend und langfristig für die gesamte Unternehmung	Entwicklung eigener Visionen im Rahmen der Vision der Unternehmung	Visionen der Unternehmung werden übernommen
Motivation	Hauptsächlich Selbstverwirklichung	Teilweise Einflussbedürfnisse, teilweise Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung weniger ausgeprägt, Ausübung von Macht steht im Vordergrund
Leistungsstreben	Umfassend ausgeprägt	Vorhabenbezogen ausgeprägt	Aufgabenbezogen ausgeprägt
Betriebliche Infrastruktur	Nicht vorhanden, muss geschaffen werden	Ressourcen, die genutzt werden können, sind vorhanden	Ressourcen, die genutzt werden können, sind vorhanden
Risiko	Wird allgemein gesucht	Wird im Rahmen des Vorhabens gesucht	Wird im Rahmen der Kompetenzen gesucht

Tab. 2: Start-up-Entrepreneur, Intrapreneur und Manager im Vergleich (In Anlehnung an Vahs/ Brem (2013), S. 180; nach Kiechl (1990), S. 28) – Fortsetzung

Haftung	Unbeschränkte Vollhaftung (mit Eigenkapital)	Nur im Rahmen der Verantwortung (ohne Eigenkapital)	Nur im Rahmen der Verantwortung (ohne Eigenkapital)
Ambiguität	Wird allgemein geschätzt	Wird vorhabenbezogen geschätzt	Stabilität wird vorgezogen
Umgang mit Fehlern	Fehler dienen als Chance zum Lernen	Fehler dienen als Chance zum Lernen	Fehler werden so weit wie möglich vermieden
Verpflichtung	Auf lange Zeit	Für die Dauer des Vorhabens	Nur so lange, bis eine höhere Hierarchieposition erreicht ist

Der **Start-up-Entrepreneur** nutzt sein Mindset, seine Vision und Motivation, um eine neue Unternehmung aufzubauen. Er besitzt in der Regel eine große Leidenschaft für seine Idee, hat aber zu Beginn meist nur begrenzte finanzielle Mittel und auch nur begrenztes Know-how über den Kunden und den Markt. Somit steigt für ihn das Risiko erheblich, Gewinn- und Risikoverteilung, Handlungsbedingungen, Ressourcenverfügbarkeit und die Bedeutung eines eventuellen Scheiterns unterscheiden sich deutlich von den entsprechenden Gegebenheiten beim Intrapreneur. Der **Intrapreneur** oder **Corporate Entrepreneur** agiert in etablierten Unternehmungen. Er verfügt i. d. R. über ausreichend finanzielle Ressourcen, Know-how, professionalisierte Prozesse und den Zugang zum Markt. Sein persönliches Risiko ist stark begrenzt auf seine weiteren Karriereoptionen. Für ihn sind Fehler eine wertvolle Lernquelle.

Der Begriff »Management« ist kein Synonym für Entrepreneurship, sondern eindeutig abgrenzbar. **Management** kommt von dem lateinischen Wortstamm »manus« und den daraus abgeleiteten italienischen Wörtern »maneggiare« (= handhaben, gebrauchen, lenken) sowie »mano« (= Hand). Im Zusammenhang mit der Leitung einer Unternehmung bedeutet dies das Führen und Lenken von Mitarbeitern. Der Manager befähigt Mitarbeiter dazu, die Ziele der Unternehmung durch Planung, Steuerung und Kontrolle zu erreichen. Dabei geht es um das Verwalten einer Unternehmung und weniger um ihre proaktive Weiterentwicklung. Den Manager prägt somit ein anderes Mindset als den Entrepreneur.

Die Begriffe »Management« und »Unternehmensführung« werden im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet. **Management** oder **Unternehmensführung** bezeichnet die Führung einer Unternehmung aus **institutioneller Sicht** (Leitungspersonen oder -gremien – dabei spielen die Eigentumsverhältnisse und die Rechtsform einer Unternehmung eine Rolle und haben Auswirkungen auf die Corporate Governance). Formal besteht zwischen Management