

1 Entrepreneurship als Mindset zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen der Unternehmensführung

»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 Unternehmungen im Wandel sind – und das in einem zunehmend kompetitiven Umfeld. Diesen Herausforderungen kann durch eine Unternehmensplanung und eine Organisation begegnet werden, die geprägt sind von unternehmerischem Denken und Handeln – einem Mindset, das als **Entrepreneurship** zu bezeichnen ist.

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

Statt des weit verbreiteten Begriffs »Unternehmen« wird in diesem Buch durchweg der Begriff »Unternehmung« bewusst gewählt, weil der Begriff »Unternehmung« die Systemeigenschaften sowie die Interaktionen zwischen den an der Unternehmung Beteiligten unterstreicht.

Der Erfolg einer Unternehmung wird – wie auch der Gesellschaft als Ganzes – beeinflusst von den vielfältigen Interessensgruppen und Umständen in einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist (**VUCA-Welt**). Zunehmend basiert unternehmerischer Erfolg daher auf der Fähigkeit zur Generierung neuer Ideen und Fähigkeiten sowie neuen Wissens. Denn Unternehmungen müssen auf immer kürzer werdende Produkt- und Technologielebenszyklen sowie

1 Sinek (2016), S. 89.

sich häufiger ändernde Kundenpräferenzen schneller reagieren. Die unternehmerische Notwendigkeit einer **zunehmend schnellen Entwicklung von Technologien sowie Skalierung von Produkten** zeigt exemplarisch die Verbreitungsgeschwindigkeit von (digitalen) Technologien. Dauerte es bis zur Marktetablierung (gemessen am Zeitraum, bis weltweit 100 Millionen Nutzer erreicht werden) des Telefons noch 75 Jahre, d. h. fast ein ganzes Menschenleben, hat sich diese Zeit beim Mobiltelefon schon auf 16 Jahre, beim Internet auf sieben Jahre reduziert, und bei ChatGPT lag diese Zeit bei nur zwei Monaten.² Exponentiell wachsende Geschwindigkeiten bei digitalen Technologien stellen **disruptive Spielregeln** auf³ und setzen Unternehmungen einer enormen Dynamik aus. Dafür bestimmend sind 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** und die zunehmende Notwendigkeit der Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte (im Sinne der **Nachhaltigkeit**). Diese veränderten Möglichkeiten und Werte erhöhen, insbesondere vor dem Hintergrund diverser Konflikte weltweit, die Unsicherheit für Unternehmungen zusätzlich. Der **demografische Wandel** verknüpft quantitativ, aber auch qualitativ den Faktor Arbeit, erfordert veränderte Arbeitswelten und generiert neuartige Bedürfnisse und Bedarfe.

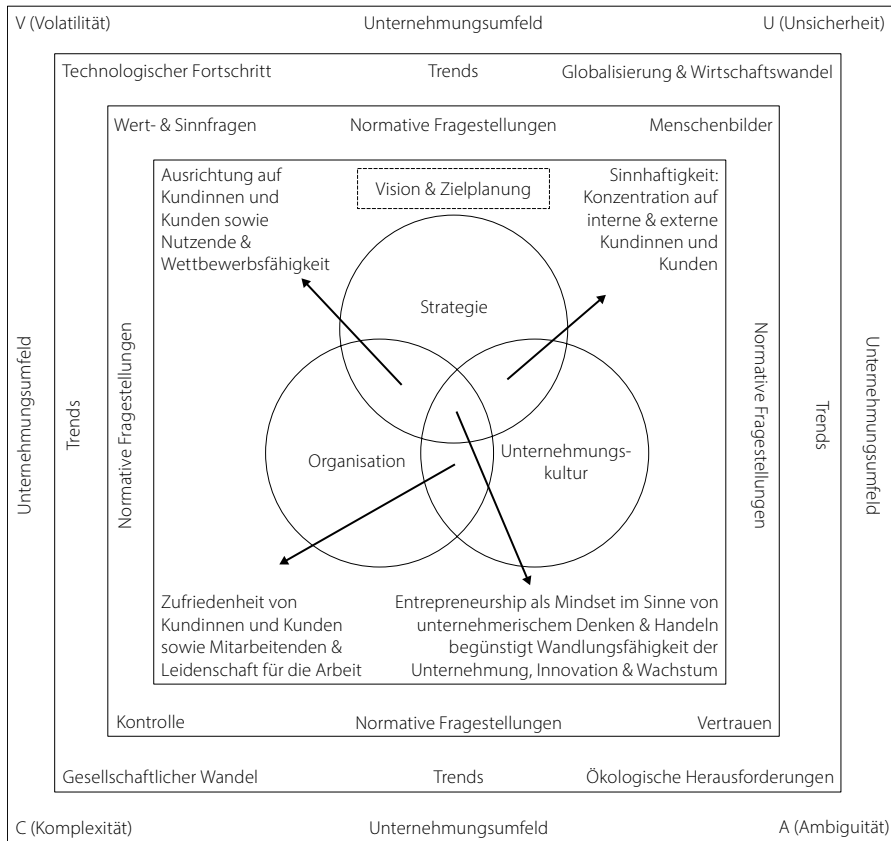
Darstellung 1.1 zeigt im Überblick Ansatzpunkte für die Unternehmungsführung zur Bewältigung dieser aktuellen Herausforderungen. Die Darstellung stellt **unternehmerisches Denken und Handeln als Mindset der Unternehmungsführung zur Bewerkstelligung der Wandlungsfähigkeit von Unternehmungen** im Sinne von Entwicklung, Wachstum und Innovation ins Zentrum der Betrachtung. Ausgehend von normativen Fragestellungen, d. h. grundlegenden Wert- und Sinnfragen, den der Führung zugrunde gelegten Menschenbildern sowie dem Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen in Arbeitsbeziehungen sind Vision und langfristige Ziele der Unternehmung abzuleiten. Diese werden in strategischen Optionen konkretisiert und mit Hilfe der Organisation und der Unternehmungskultur zielgerichtet umgesetzt. Die Darstellung spiegelt somit die grundlegenden Zusammenhänge in der Systematik dieser Publikation wider.

Neben dem obersten Unternehmungsziel, der Sicherung der Existenz der Unternehmung am Markt und deren erfolgreiche Weiterentwicklung, werden auch weitere Ziele definiert: **Individual- und Organisationsziele**. Diese können durch geeignete Handlungsalternativen im Rahmen des organisatorischen Systems umgesetzt werden. Der Organisation kommt somit eine Umsetzungsfunktion für die Erreichung der Unternehmungsziele zu. In diesem Sinne ist die **Unternehmung ein Zielerreichungszentrum**, denn sie dient der Interessendurchsetzung der mit ihr in Beziehung stehenden Stakeholder. Basis dafür sind Mitarbeitende, die kooperieren, Sinn in ihrer Aufgabe sehen und die bereit sind, ihre kreative, lösungsorientierte Kraft der

2 Vgl. Ebert/Louridas (2023), S. 2.

3 Vgl. Rösch (2015).

Unternehmung zur Verfügung zu stellen und eine Unternehmungskultur zu leben, die die Unternehmungsziele unterstützt. Die Aufgabe der Unternehmungsführung zur Gestaltung der Strategie, Organisation und Kultur der Unternehmung schafft die Grundlage dafür, dass die Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit erleben und ihr volles Potenzial entfalten.



Dar. 1.1: 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 ein 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).

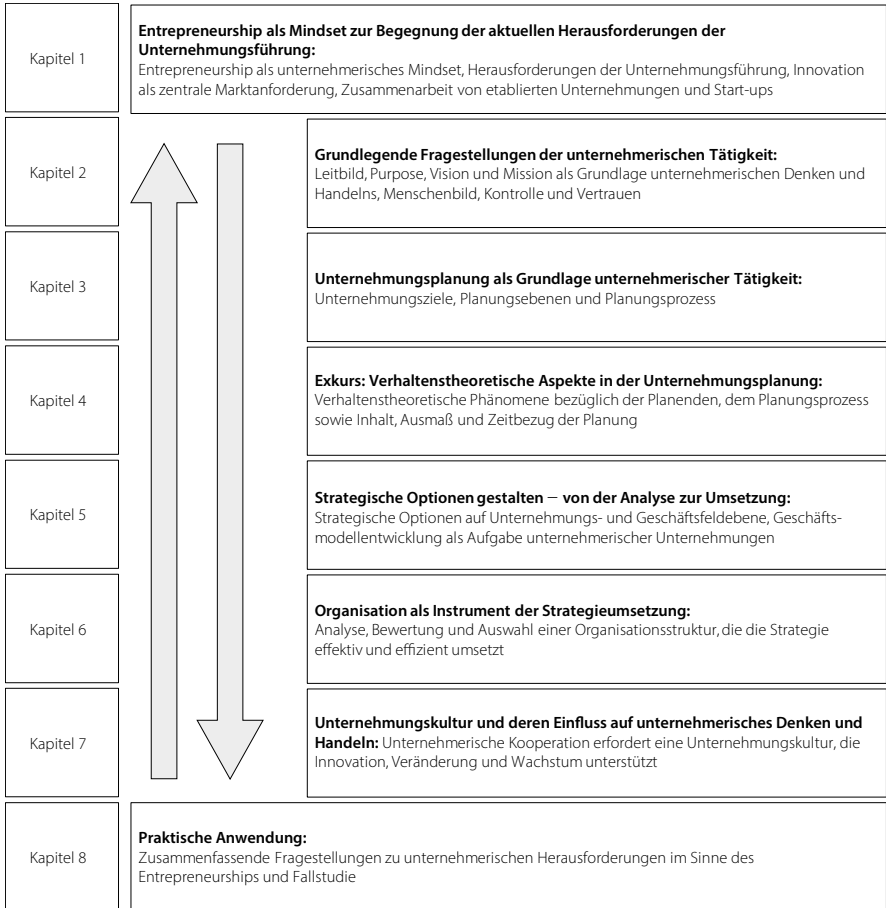
- Es wird verdeutlicht, dass die **normative Unternehmensführung** die Grundlage der unternehmerischen Entscheidungen bildet, und gezeigt, wie **Leitbild, Purpose, Vision** und **Mission** entwickelt werden können, so dass Mitarbeitende die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit verstehen, teilen und wertschätzen (► Kap. 2).
- Die **Planung wird als Grundlage der unternehmerischen Tätigkeit** definiert und mit einem **Zielsystem** sowie einem geeigneten Prozess der Unternehmensplanung konkretisiert (► Kap. 3).
- Es wird gezeigt, dass es sinnvoll ist, **verhaltenstheoretische Aspekte** in die Unternehmensplanung zu integrieren (► Kap. 4).
- Managementinstrumente dienen einer umfassenden Analyse des äußeren Umfelds sowie der Unternehmung selbst. Auf Basis dieser Erkenntnisse können **strategische Optionen** auf Unternehmungs- und Geschäftsfeldebene entwickelt und bspw. mit Hilfe von **Geschäftsmodellen** kommuniziert und umsetzbar gemacht werden (► Kap. 5).
- **Strategie und Organisation** sind eng miteinander verbunden, denn die Unternehmungsziele können nur umgesetzt werden, wenn Strukturen und Prozesse kunden- bzw. nutzendenzentriert⁴ ausgerichtet und zugleich wettbewerbsfähig sind, d. h., die Organisation den Kriterien der **Effektivität** und der **Effizienz** gerecht wird (► Kap. 6).
- Die enge Verbindung zur **Unternehmenskultur** wird verdeutlicht; denn neben der formellen Ausgestaltung der Arbeitsteilung basiert die Kooperation von Mitarbeitenden auf einer gelebten Unternehmenskultur, die unternehmerisches Denken und Handeln zulässt und damit zu Wandel und Innovation ermutigt und fördert (► Kap. 7).
- Eine semesterbegleitende **Fallstudie** fasst die **unternehmerischen Fragestellungen** zusammen, gibt die **Möglichkeit zur praktischen Anwendung** und hilft, den eigenen Lernerfolg zu sichern (► Kap. 8).

Darstellung 1.2 verdeutlicht die beschriebene Systematik und visualisiert, wie die zentralen unternehmerischen Herausforderungen der Planung und Organisation bewältigt werden können.

Die **Zielsetzung** der Publikation besteht darin, die Zusammenhänge zwischen normativen Werten, dem Leitbild, Purpose, Vision, Mission, langfristigen Zielen, strategischen Optionen, der Organisation und der Unternehmenskultur aufzuzeigen sowie diese Themenkomplexe integriert zu betrachten. **Entrepreneurship als Mind-**

4 Zur Unterscheidung von Kundinnen bzw. Kunden und Nutzenden: Während die Kundinnen und Kunden für eine Leistung bezahlen, wird diese von den Nutzenden in Anspruch genommen. Häufig sind beide identisch, sie können aber auch voneinander abweichen. (Z. B.: Wenn eine Unternehmung ein Hotel bucht und bezahlt, ist sie Kundin, die Mitarbeitenden auf Geschäftsreise sind aber die Nutzenden.)

set verändert den Blick auf die Gestaltung dieser Themenfelder.⁵ Im Mittelpunkt der Betrachtung steht somit die Beantwortung der Frage: **Wie kann eine Unternehmung auf Basis eines unternehmerischen Mindsets so geplant und organisiert werden, dass sie sich im Wettbewerb langfristig erfolgreich entwickeln kann?**



Dar. 1.2: Systematik des Buchs

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

1.2 Entrepreneurship als unternehmerisches Mindset

1.2.1 Neue Möglichkeiten auf Angebots- und Nachfrageseite

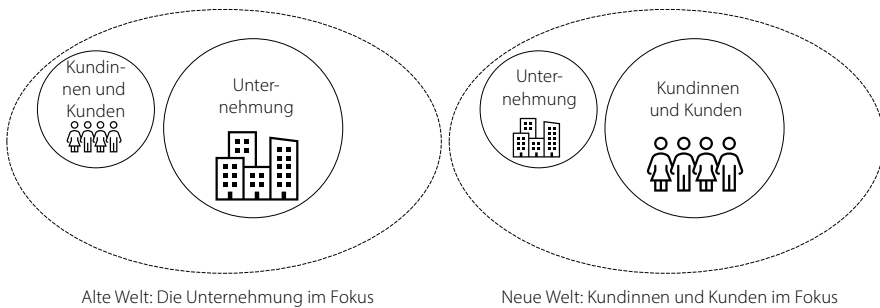
Heutige Kundinnen und Kunden erfahren durch gestiegene Möglichkeiten der **Information und Kommunikation** sowie ein Mehr an **Mobilität** eine zunehmend **höhere Entscheidungsfreiheit** und können eine gezieltere Wahl treffen als noch vor wenigen Jahren. Das **Internet** als Informationsquelle lässt sie Angebote einfach, in Echtzeit und über Grenzen hinweg miteinander vergleichen sowie Einkäufe schnell und mobil erledigen. Kundinnen und Kunden nutzen internetbasierte Medien, um ihre Erfahrungen und Meinungen auszutauschen, und bestärken damit – im positiven Fall – ihre Loyalität zu Produkten, Dienstleistungen, Marken und Unternehmungen. Hieraus entstehen nicht selten neue Marketing- und Vertriebsmöglichkeiten. Im negativen Fall distanzieren sich Kundinnen und Kunden von Unternehmungen und kommunizieren, wenn sie mit dem Produktnutzen nicht zufrieden sind oder Wertvorstellungen nicht teilen. Aufgrund ihrer aktiven Interaktion mit Unternehmungen werden sie zu einer wichtigen Inspirationsquelle für neue Produkte und Dienstleistungen.

Für Unternehmungen bietet das Internet somit einen sehr leistungsfähigen Informations-, Kommunikations- und Absatzkanal. Die Beschaffung von Informationen über potenzielle und tatsächliche Zulieferer und Partner sowie die Vernetzung mit selbigen werden erleichtert. Dies und die größere Auswahl auf den Beschaffungsmärkten sowie die bessere Koordination helfen, Kosten bei gleichzeitiger Optimierung der Ergebnisqualität zu senken. Auf Webseiten können neben den Produkten u. a. auch die Geschichte der Unternehmung sowie ihre Vision oder Werte dargestellt werden. Unternehmungen können sehr viel schneller und leichter Informationen zu Märkten, tatsächlichen und potenziellen Kundinnen und Kunden, Nutzenden und Wettbewerbern sammeln und analysieren. Soziale Medien und modernes Online-marketing erlauben es, die relevanten Zielgruppen passgenau, schnell und effizient zu erreichen und so die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen zu erhöhen. Kundenbindung und flankierende Serviceangebote werden durch die neuen technologischen Möglichkeiten verbessert, beschleunigt und vergünstigt. Personalgewinnung und -qualifizierung werden wesentlich vereinfacht, und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit – auch über Landesgrenzen hinweg – sind dank vielfältiger Kollaborations- und Kommunikationslösungen vielfältig. Allerdings verbreiten sich auch schlechte Nachrichten wie kritisches Feedback von Kundinnen und Kunden schneller und die »Omni-Verfügbarkeit« von Informationen erhöht die Transparenz, mitunter zum Nachteil von Unternehmungen.

Durch künstliche Intelligenz und Automatisierung ist für zahlreiche Standardprozesse eine deutliche Steigerung der Kosteneffizienz erreichbar, und neue Technologien machen es möglich, auf Basis modularisierter Produktionsprozesse Produkte kostengünstig zu differenzieren oder sogar zu individualisieren. Dementgegen steht

eine erheblich zunehmende **Wettbewerbsintensität** – insbesondere durch internationale Anbieter –, die für Unternehmungen eine große Herausforderung darstellt.⁶

Um die Reaktionsfähigkeit auf Umfeldveränderungen zu erhöhen, wird von Unternehmungen zunehmend **Agilität** gefordert. Das traditionelle Weltbild, in dem die Unternehmung ihren Kundinnen und Kunden eine Leistung anbietet, wurde ersetzt durch eine Welt, in welcher der Kunde definiert, welches Produkt bzw. Servicebündel er kaufen möchte (► Dar. 1.3). In gesättigten Märkten mit immer stärker austauschbaren Produkten und Dienstleistungen steht die Kundenorientierung jedoch zunehmend im Fokus der Unternehmung. Es geht darum, das Bedürfnis der Kundinnen und Kunden zu erfüllen, ihnen innovative Produkte und Leistungen zu bieten und sie an die Unternehmung zu binden.⁷ Gleichzeitig werden auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ihre Bereitschaft, ihre Leidenschaft zum Wohle der Unternehmung einzusetzen, zentrale Elemente der erfolgreichen Entwicklung von Unternehmungen.



Dar. 1.3: Neue Sichtweise: Kundinnen und Kunden im Fokus von Unternehmungen (in Anlehnung an Denning (2016a), zitiert nach Scheller (2017), S. X)

Diese Sichtweise erfordert ein verändertes Mindset der Unternehmungsführung und stellt insbesondere die traditionelle Organisationslehre auf den Kopf: Standen bislang ein strategisch denkendes Management an der Unternehmungsspitze, wird heute vielfach Hierarchie infrage gestellt, und es gewinnen die an Einfluss, die in strategischen Optionen denken, nah an den Kundinnen und Kunden sind und deren Bedürfnisse verstehen. Neue Technologien machen es möglich, dass nicht nur diejenigen an der Spitze der Hierarchie, sondern alle Mitarbeitenden, die Informationen benötigen, diese auch (fast) ohne Zeitverzögerung erhalten können. Die Unternehmungsspitze verliert zunehmend ihre Informationsmacht.

⁶ Vgl. Kotler et al. (2023), S. 38 ff.

⁷ Vgl. Scheller (2017), S. X f.

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 Ingangsetzens, des Vorantreibens. Zentrales Element 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 u. a. 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 für diese und ihre Konsequenzen die Verantwortung zu übernehmen. Dazu gehört die intensive Beobachtung des Umfelds der Unternehmung, um Chancen und Herausforderungen zu erkennen und neue Ansätze zu deren Nutzung bzw. Lösung 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 Kundinnen und 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 Mitarbeitenden wird eine Reihe von Eigenschaften gefordert, z. B. die Fähigkeit, Gelegenheiten und Chancen zu erkennen, Kreativität, proaktive Handlungsbereitschaft und Gestaltungswillen, Streben nach Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung, Selbstvertrauen,

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

eigenverantwortliches Handeln, Leidenschaft und Eigenmotivation, Wille und Fähigkeit zur Durch- und Umsetzung sowie Risikobereitschaft und Anpassungsfähigkeit.⁹

Darstellung 1.4 zeigt die grundlegende Definition, die Kennzeichen sowie die verschiedenen Arten von Entrepreneurship, wobei nicht alle Begriffe überschneidungsfrei sind.

Dar. 1.4: Was ist Entrepreneurship?

Was ist Entrepreneurship?	
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 der Bereitschaft, neue Geschäftsmodelle proaktiv zu entwickeln, Risiken einzugehen und Lösungen umzusetzen.
Weitere Definitionen/Arten (Überschneidungen möglich)	Corporate Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken und Handeln innerhalb von etablierten Unternehmungen, um (neue) Geschäftsmodelle voranzutreiben. Bsp.: Google Ads, Apple Music, Amazon Web Services. Start-up-Entrepreneurship: Gründung einer neuen organisatorischen Einheit auf Basis eines neuen Geschäftsmodells. Bsp.: Woom, mymuesli. Responsible Entrepreneurship: Unternehmerisches Handeln mit Fokus auf soziale, nachhaltige und gesellschaftliche Aspekte. Bsp.: Haniel, Patagonia. Social Entrepreneurship: Sozialunternehmertum, das die Intention der Gemeinwohlorientierung verfolgt und/oder innovative Lösungen für bislang ungelöste gesellschaftliche Probleme findet. Verwandte Begriffe: Impact und Sustainable Entrepreneurship. Bsp.: WakaWaka, Happybrush oder Share. Ethnic Entrepreneurship: Selbstständiges ökonomisches Handeln von Menschen mit Migrationshintergrund, die Produkte und Dienstleistungen primär der eigenen Migrationszielgruppe anbieten. Bsp.: Seydioglu Baklavari, Go Asia. Academic Entrepreneurship: Gründung einer neuen organisatorischen Einheit auf Basis eines neuen Geschäftsmodells, das in einem Hochschulkontext entwickelt wurde. Bsp.: Facebook, True fruits, Flaconi. Digital Entrepreneurship: Gründung einer Unternehmungseinheit oder einer neuen organisatorischen Einheit auf Basis eines digitalen Geschäftsmodells. Bsp.: Spotify, Parship. Weitere Formen: Cultural Entrepreneurship, Youth Entrepreneurship, Female Entrepreneurship, Solo/Serial Entrepreneurship, Intergenerational Entrepreneurship etc.

⁹ Vgl. Fritsch et al. (2024), S. 8.

Dar. 1.4: Was ist Entrepreneurship?

Was ist Entrepreneurship?	
Prozess	Unternehmerische Gelegenheiten suchen und wahrnehmen, Ideen entwickeln, weiterentwickeln und ständig verbessern, strategische Optionen kreieren, Kooperationspartner suchen.
Verwandte, nicht identische Begriffe	Management, Unternehmertum, Unternehmungsgründung, Start-up-Business, Innovationsmanagement, Business Development

Entrepreneurship geht entsprechend dieser Publikation über Entrepreneurship im Sinne einer Unternehmungsgründung (Start-up-Entrepreneurship) hinaus und integriert auch die Unternehmungsführung etablierter Unternehmungen (Intrapreneurship / Corporate Entrepreneurship) gemäß einer unternehmerischen Denk- und Handlungsweise. Somit ist Entrepreneurship ein Mindset der Unternehmungsführung, welches für junge und für etablierte Unternehmungen eine besondere Relevanz besitzt. Der Begriff **Responsible Entrepreneurship** trägt der stärkeren Fokussierung gesellschaftlicher, also sozialer und ökologischer Aspekte und damit dem verantwortungsbewussten Handeln in einer globalisierten Welt Rechnung.¹⁰

Die Begriffe »Management« und »Entrepreneurship« sind 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 der Begriff das Führen und Lenken von Mitarbeitenden. Das Management befähigt Mitarbeitende dazu, die Ziele der Unternehmung durch Planung, Steuerung und Kontrolle zu erreichen. Dabei geht es mehr um das Verwalten einer Unternehmung und weniger um ihre proaktive Weiterentwicklung.

Die Begriffe »Management« und »Unternehmungsführung« werden im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet. **Management** oder **Unternehmungsführung** 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).¹¹ Wesentliche Unterschiede können in **prozessorientierter Sicht** (Wie wird geführt? Welches Mindset herrscht? Wie kommen Entscheidungen zustande?) sowie in **funktioneller Sicht** (Welche Funktionen – im Sinne von Planung, Steuerung, Kontrolle – sind zu erfüllen? Welche Entscheidungen werden getroffen?) bestehen.

10 Vgl. Pechlaner/Speer (2020).

11 Formal besteht zwischen Management und Unternehmungsführung ein Unterschied: Während der Begriff Unternehmungsführung auch die leitenden Personen inhabergeführter Unternehmungen umfasst, bezieht sich der Managementbegriff nur auf die leitenden Führungskräfte von Unternehmungen, bei denen Eigentum und Management auseinanderfallen.