

Unternehmens-Weitergabe

klar denken – strategisch planen – erfolgreich umsetzen

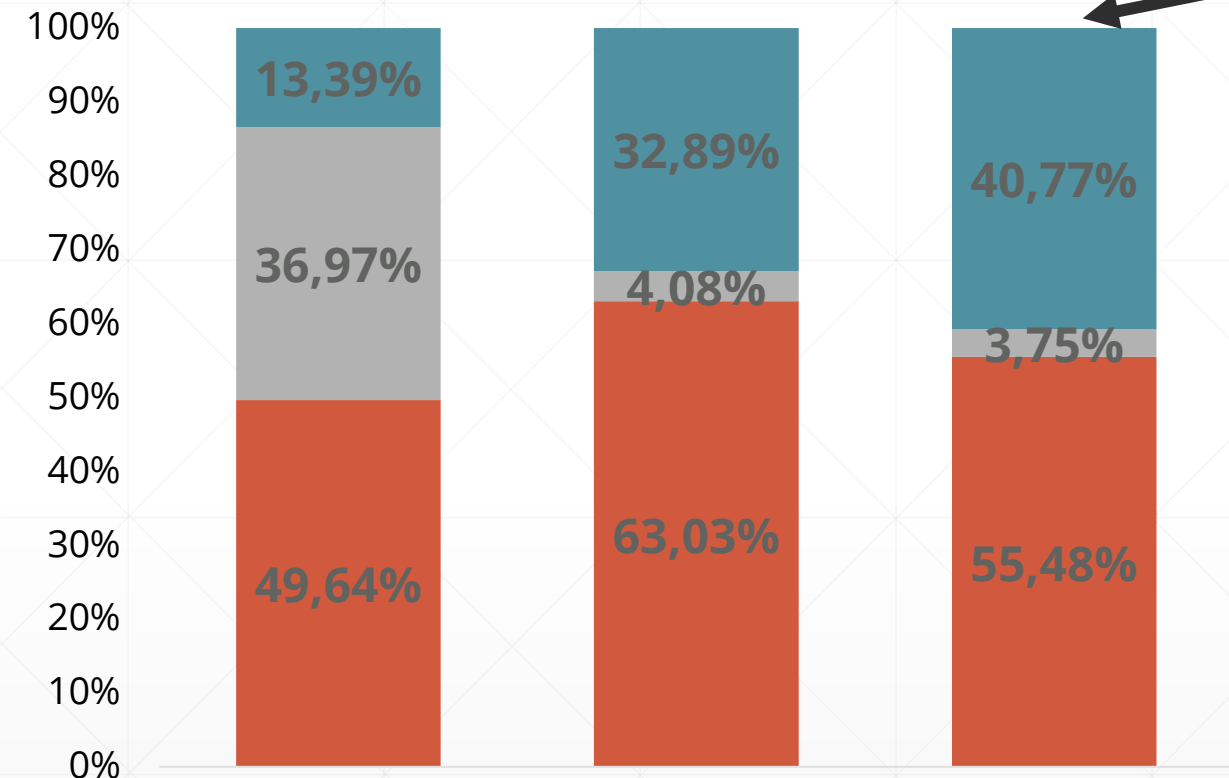
Agenda

- Einstieg & Relevanz der Unternehmens-Weitergabe
- Klar denken: Emotionale & soziale Herausforderungen
- Strategisch planen: Optionen & Stolpersteine
- Erfolgreich umsetzen: Fahrplan & Good Practice
- Fazit & Erfolgsfaktoren

Einstieg & Relevanz der Unternehmens- Weitergabe

Einstieg & Relevanz der Unternehmens-Weitergabe

Ökonomische Bedeutung



	Unternehmen	Beschäftigte	Umsatz in Mio. EUR
Familienunternehmen i.e.S.	156.800	1.802.700	414.100
Ein-Personen-Unternehmen	116.800	116.800	28.000
Familienunternehmen i.w.S.	273.600	1.919.500	442.100
Nicht-Familienunternehmen	42.300	940.700	304.300
Gesamt	315.900	2.860.200	746.400

■ Familienunternehmen i.e.S.
■ Ein-Personen-Unternehmen
■ Nicht-Familienunternehmen

Quelle: [KMU Forschung Austria](#) (2020).

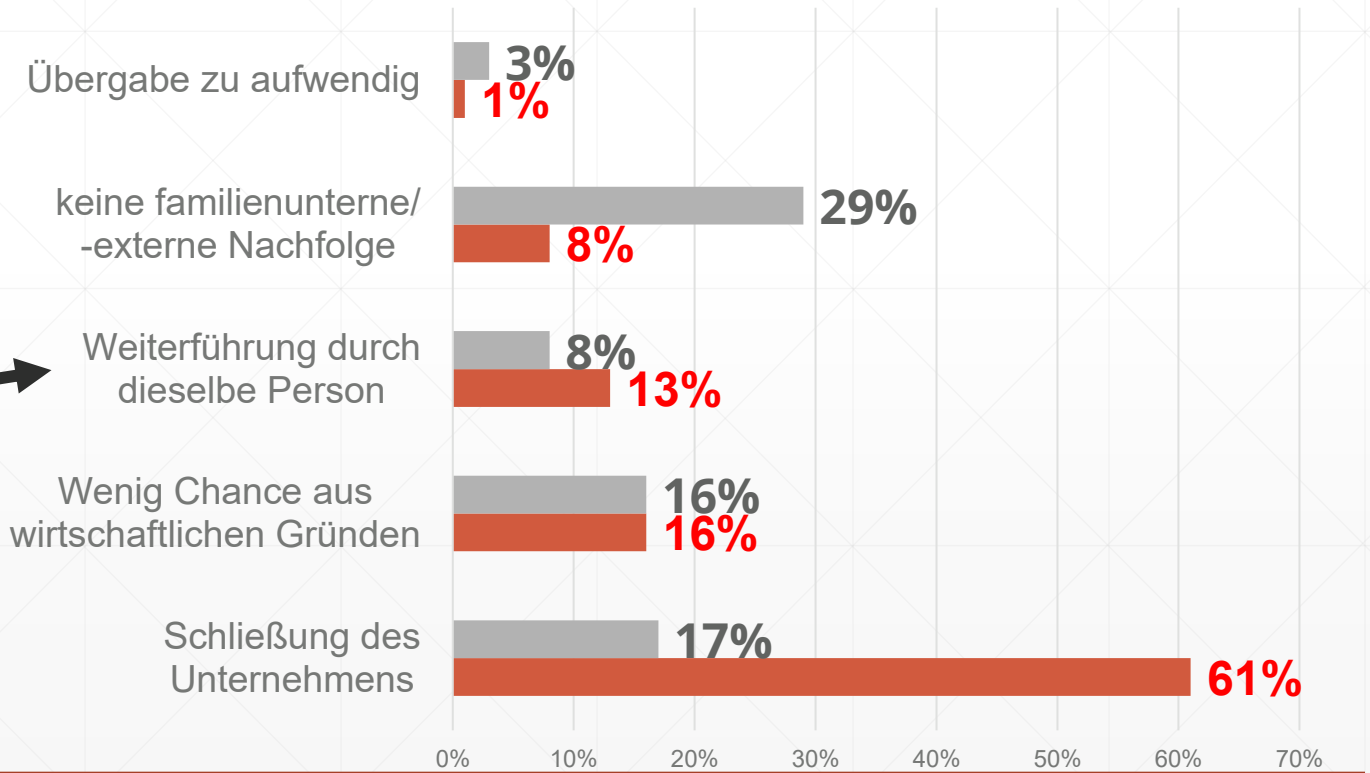
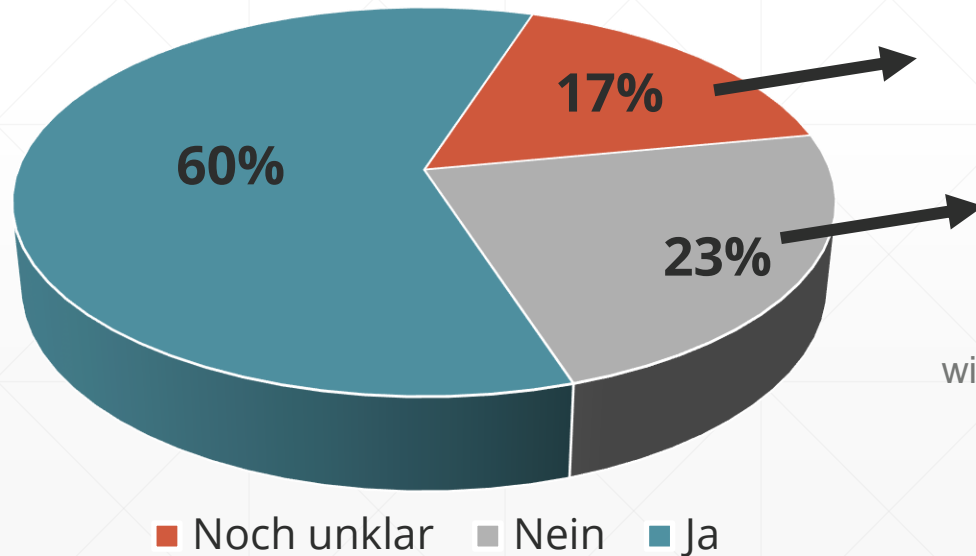
Einstieg & Relevanz der Unternehmens-Weitergabe

Anstehende Nachfolgen: Eine Bestandsaufnahme

- Im Zeitraum 2020 bis 2029 gibt es ca. **51.500** Unternehmen mit einer potenziellen anstehenden Nachfolge

Gründe für unklare bzw. keine Übergabe

Planung der Übergabe in den nächsten Jahren



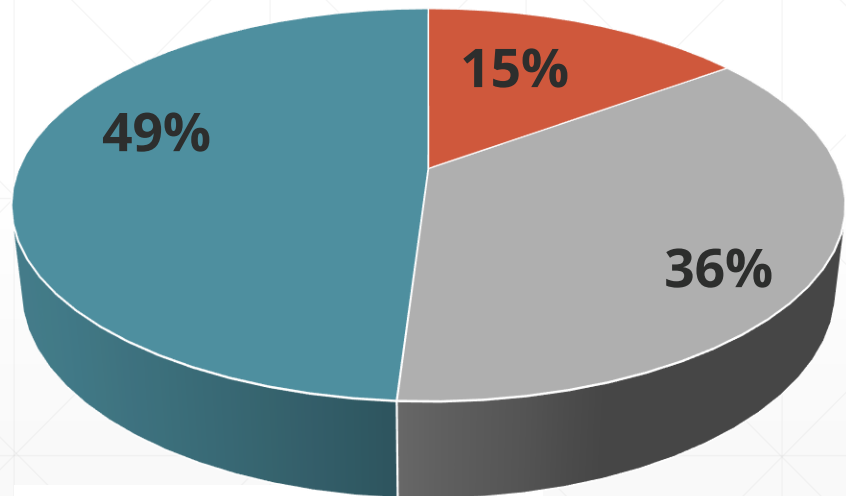
■ Übergabe noch unklar ■ keine Übergabe geplant

Einstieg & Relevanz der Unternehmens-Weitergabe

Anstehende Nachfolgen: Eine Bestandsaufnahme

- Bei den 60 %, welche eine Unternehmensnachfolge anstreben, wird über unterschiedliche **Arten der Unternehmensübergabe**

Planung der Übergabe



- Noch unklar
- familieninterne Übergabe
- familienexterne Übergabe

Die Zahlen bestätigen die grundsätzliche Tendenz, dass die **familienexterne Nachfolge** immer relevanter wird und sich mehr Unternehmer:innen entschließen, diese Art der Übergabe anzustreben

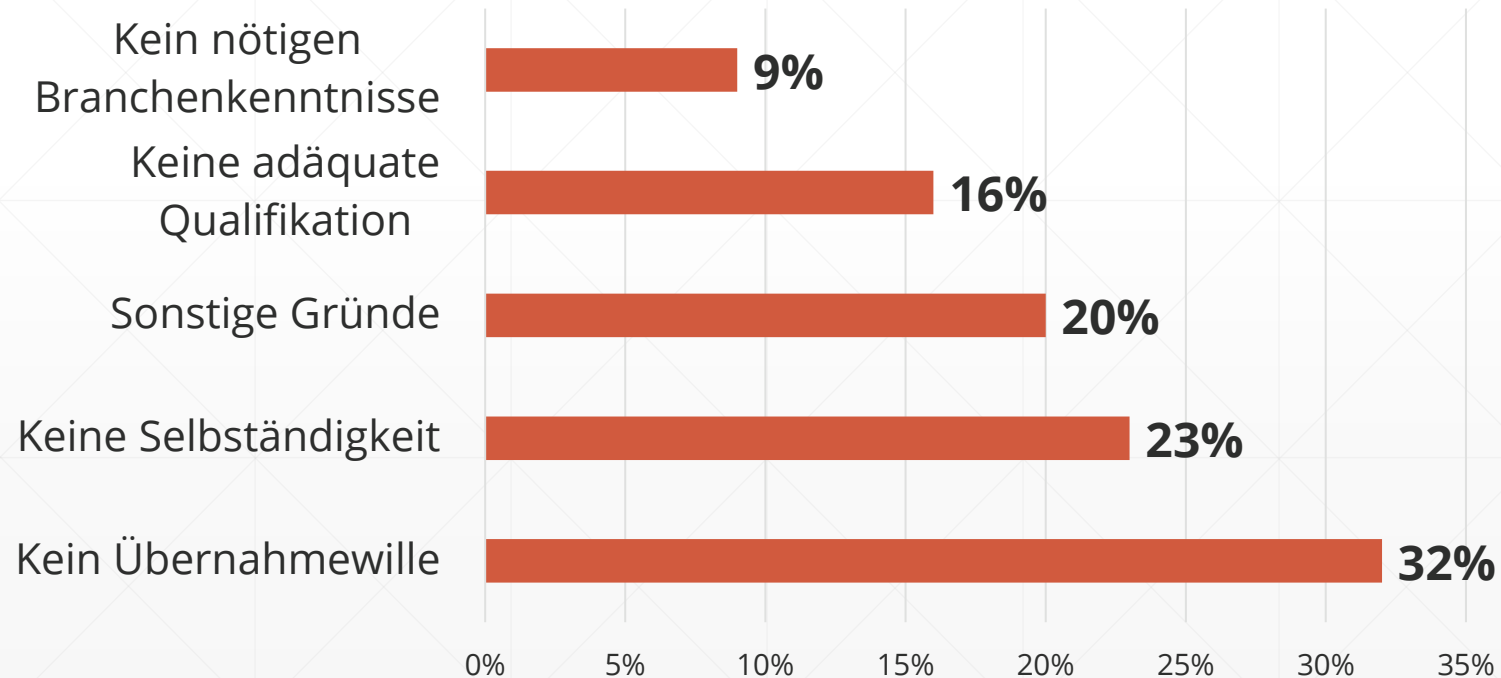
(Situm & Märk, 2018)

Einstieg & Relevanz der Unternehmens-Weitergabe

Scheitern der familieninternen Nachfolge

- Familieninterne Nachfolgen können auf Grund unterschiedlicher Gründe **scheitern**

Gründe des Scheiterns einer familieninternen Übergabe/Übernahme



Der Umsetzung-Killer: Das Jammertal



Rollenwechsel wird angekündigt – aber nicht vollzogen

- Viele denken über Nachfolge nach und fühlen sich „bereit“
- Doch wenn es konkret wird, bleibt alles beim Alten



Das Jammertal: Komfort statt Veränderung

- Übergabe wird vertagt, Entscheidungen vermieden
- Man bleibt in gewohnten Mustern – aus Sicherheit, nicht aus Strategie



Change scheitert vor dem ersten Schritt

- Keine Klarheit, keine Umsetzung, keine Verantwortung
- Die erste Phase des Wandels („Unfreezing“) findet nicht statt



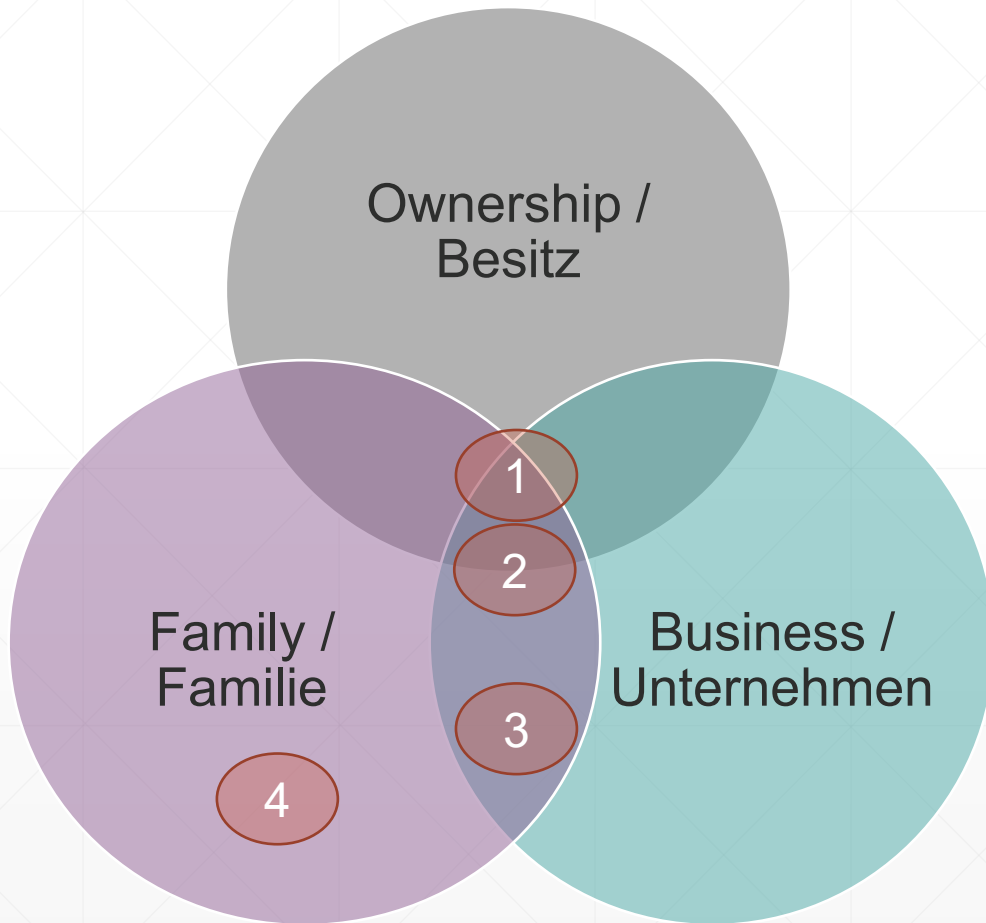
Erkenntnis:

- Ohne echten Rollenwechsel bleibt jede Nachfolge nur ein Plan.
- Auf lange Sicht gilt wohl die Regel: Familie schlägt Unternehmen!

Klar denken: Emotionale & soziale Herausforderungen

Klar denken: Emotionale & soziale Herausforderungen

Das 3-Kreis-Modell



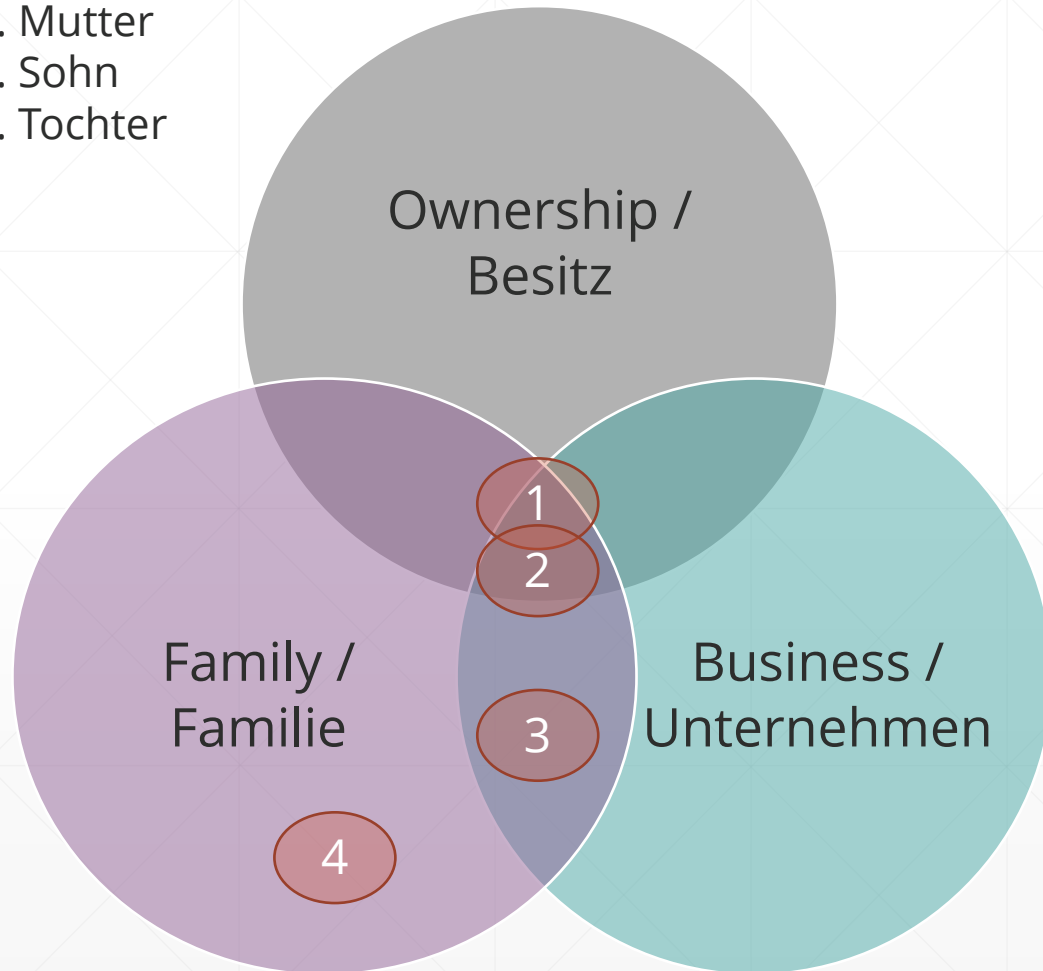
- Das **3-Kreis-Modell** nach [Taguiri & Davis](#) (1996) beschreibt, dass sich a.) die Bereiche Familie und Unternehmen durch Besitz und Eigentum verbinden und b.) sich Überlagerungen als auch Separationen unterschiedlichster Rollen ergeben können.
- Die Rolle **4** bedeutet eine **klare Trennung** der drei Sphären, was jedoch in der Praxis eher selten der Fall ist (bspw. Kinder, welche keinen (**offiziellen**) Bezug zum Unternehmen haben und noch keinen Besitz haben [[Gersick et al.](#) 1997]).
- Die Rolle **3** ist häufig in der Praxis anzufinden und dies bedeutet, dass sich **Überlappungen** von Interessen ergeben können (bspw. der Sohn, welcher im Unternehmen tätig ist, jedoch noch keinen Besitz hat).
- Die Rolle **1** beschreibt jene Personen, welche a.) der Familie entstammen, b.) Anteile am Familienunternehmen halten und c.) aktiv im Unternehmen auftreten (Übergeber:in).
- Die Rolle **2** beschreibt jene Person, welche ähnlich wie die Rolle 1 ist, jedoch den Zusammenhalt zwischen Familie und Unternehmen überbrückt.

Klar denken: Emotionale & soziale Herausforderungen

Das 3-Kreis-Modell

Status Quo

- 1 ... Vater
- 2 ... Mutter
- 3 ... Sohn
- 4 ... Tochter



Neben dem Unternehmen sind die **Familie** und der **Besitz** entscheidende Faktoren im Rahmen der Unternehmensnachfolge

Der Erfolg eines Familienunternehmens **versorgt** die **Familie** und **schafft** **Vermögen!**

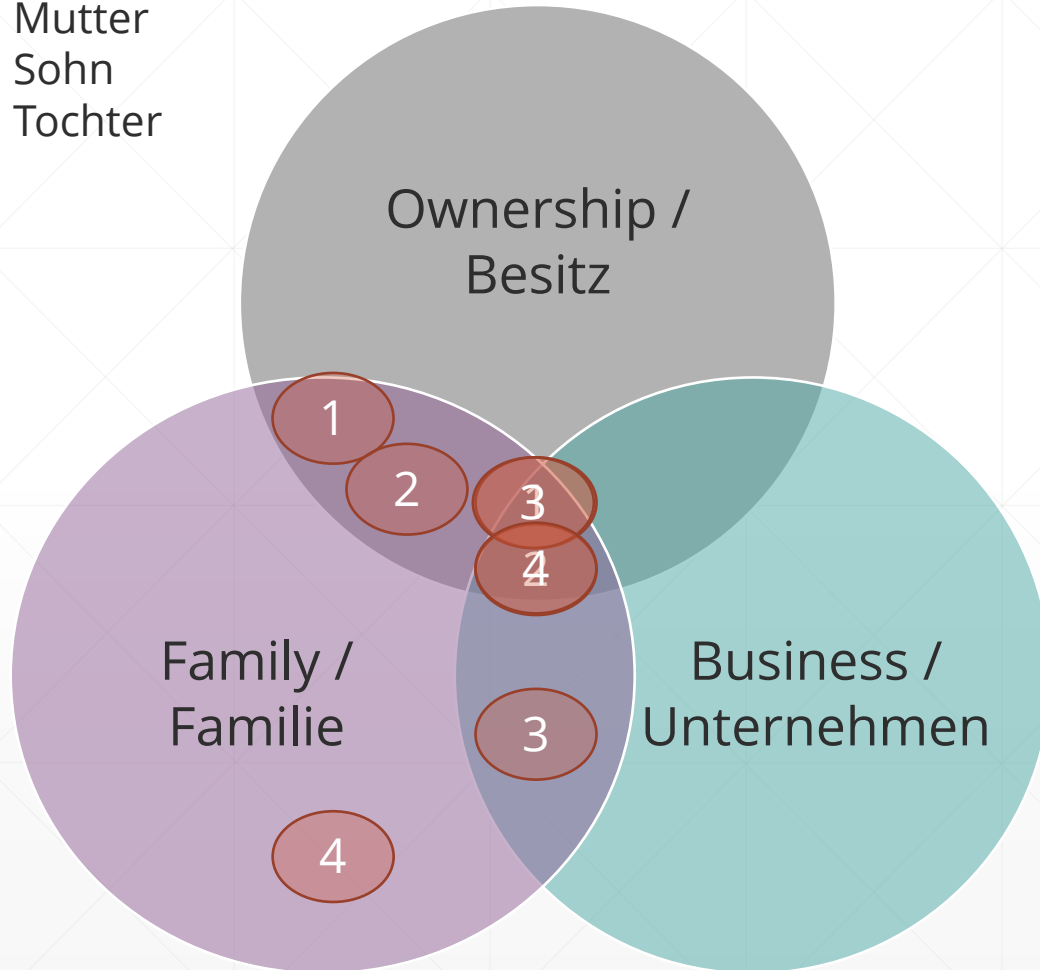
Übergeber:innen und Übernehmer:innen müssen im Rahmen der Nachfolge die Bereitschaft besitzen ihre „**Positionen**“ tauschen und dann neue „Rollen“ einzunehmen

Klar denken: Emotionale & soziale Herausforderungen

Das 3-Kreis-Modell

- 1 ... Vater
- 2 ... Mutter
- 3 ... Sohn
- 4 ... Tochter

Statu Quo



Sind Sie als **Übergeber:in** bereit, ihre **Position** zu „räumen“ und eine **neue Rolle** zu übernehmen?

Können Sie sich vorstellen, sich vom **Unternehmen** zu **lösen*** und in ihrer neuen Rolle nur noch **Teil der Familie** und des **Vermögens** zu sein?

Sind Sie als **Übernehmer:in** bereit, ihre neue Position „einzunehmen“ und eine neue Rolle zu übernehmen?

Können Sie sich vorstellen, die **vollständige Verantwortung** für Unternehmen, Familie und Vermögen zu übernehmen?

Klar denken: Emotionale & soziale Herausforderungen Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen

Familienunternehmen	Nicht-Familienunternehmen
Familieness-Konstrukt, etc.	Shareholder-Value-Ansatz
Im Eigentum der Familie / Familienmitglieder	(familien-)extern Eigenkapitalgeber
Familieninternes oder -externes Management	Externes Management
Erhalt des Unternehmens über Generationen	Maximierung Unternehmenswert
Versorgung der Familie und Aufbau von Vermögen	Maximierung der Rendite der Aktionäre

Strategisch planen: Optionen & Stolpersteine

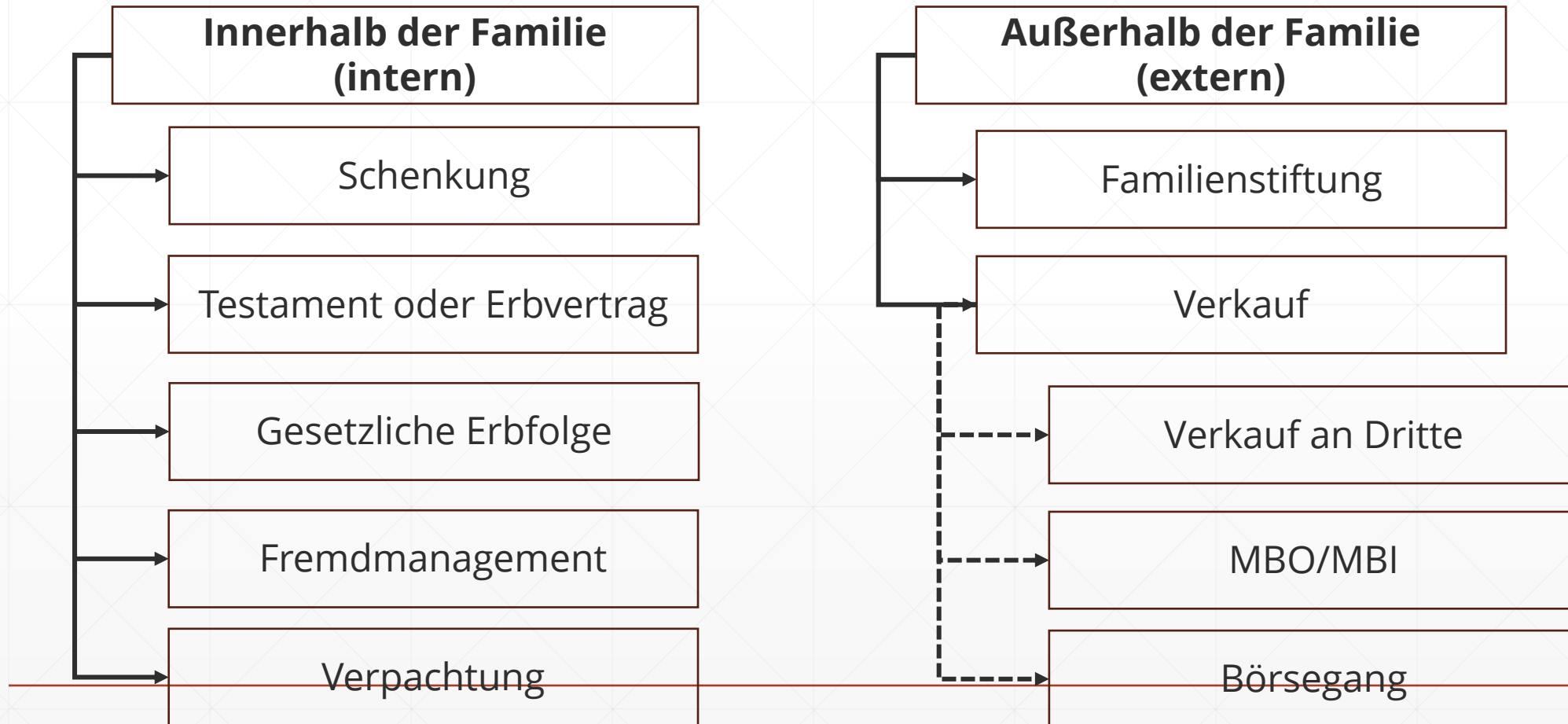
Strategisch planen: Optionen & Stolpersteine Familienunternehmen im Speziellen

- Ein **patriarchalischer Managementstil** und eine **fehlende/ungeregelte Nachfolge** werden als Signal von Managementproblemen gesehen
(Kammer der Wirtschaftstreuhänder, 2010, S. 3)
- Ein anstehende Übergabe/-Übernahmeprozess ist ein Anzeichen für eine „**Unternehmenskrise**“ (Senegovic et al., 2015, S. 178)
- Eine schleppende/unstrukturierte Unternehmensnachfolge kann zur **Insolvenz** führen (Koropp et al., 2013)
- Mit zunehmender Generation erhöht sich das **Insolvenzrisiko** (Pan et al., 2018; Sathe et al., 2021):
 - Nachfolge von 1. auf 2. Generation scheitert bereits in ca. 35-50 % der Fälle.
 - Nachfolge von 2. auf 3. Generation scheitert bei ca. 65 % der Fälle
 - Nachfolge von 3. auf 4. Generation scheitert in ca. 85 % der Fälle
- Kreditinstitute berücksichtigen diesen Aspekt im Rahmen der Bestimmung des **Unternehmensratings** (Blanco-Mazagatos et al., 2007)

Strategisch planen: Optionen & Stolpersteine

Externe vs. interne Nachfolge

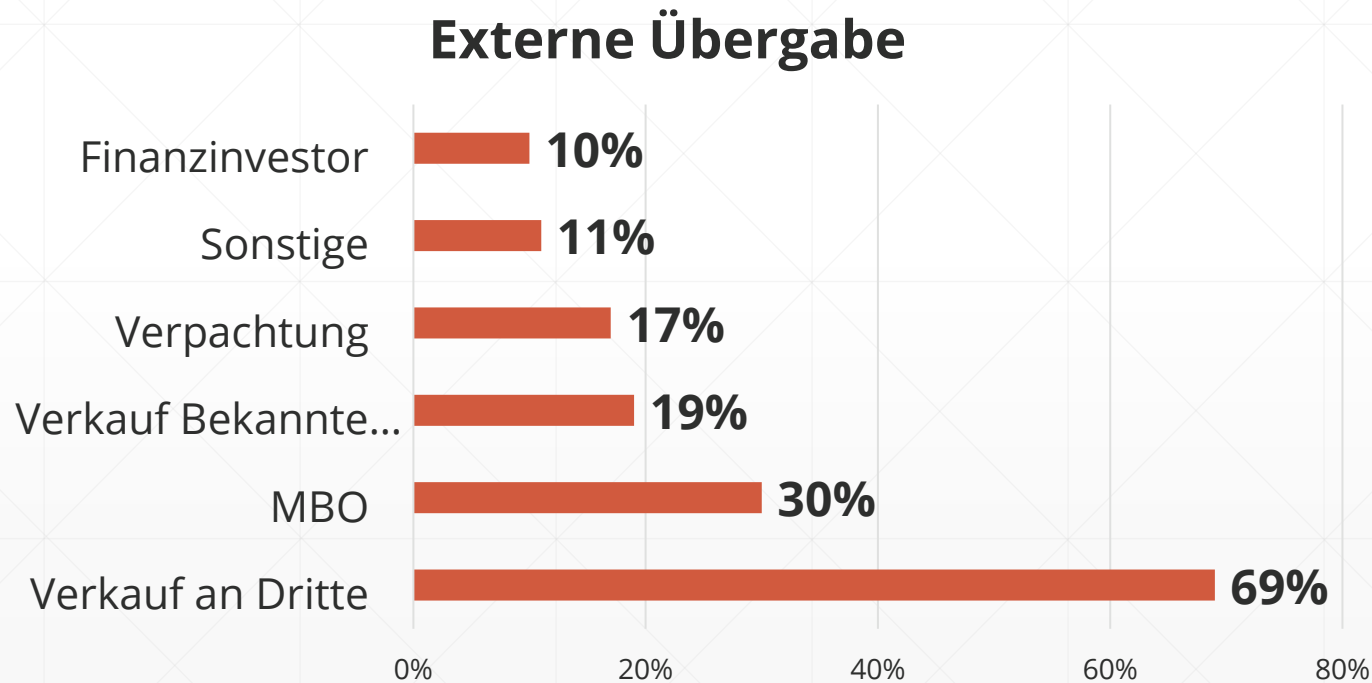
Möglichkeiten der Unternehmens- Weitergabe



Strategisch planen: Optionen & Stolpersteine

Externe Nachfolge: Eine Bestandsaufnahme

- Bei den 49 %, welche eine familienexterne Unternehmensnachfolge anstreben, gibt es eine klare **Präferenz** hinsichtlich des **externen Partners**



Besonders in **fortgeschrittenen Krisenphasen** wird von Kreditinstituten der Verkauf an strategische Investoren und durch MBO/MBI bevorzugt

(Exler et al., 2015)

Strategisch planen: Optionen & Stolpersteine

Unternehmens-Weitergabe als Change-Prozess

- **Change Management** = Planung und Durchführung aller Aktivitäten, welche alle betroffenen Personen auf die zukünftige Situation vorbereiten und eine möglichst optimale Umsetzung der zu verändernden Anforderung zu erreichen (Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 6)
- Die Veränderung betrifft immer **mehrere Individuen im Kollektiv**, welche in einem Normensystem verhaftet sind und bestimmte Regel einhalten (müssen)
- Es ist demnach für den **Beginn** eines Change-Prozesses notwendig, dass dieser in der Regel durch eine **Führungskraft angestoßen** als auch **unterstützt** wird (Cameron & Green, 2015, S. 9; Idogawa et al., 2023; Smith et al., 1995, S. 33)
 - **Wichtigster Faktor** für einen erfolgreichen Change (**92 %** der Befragten) (Jorgensen et al., 2009)
 - **Fehlendes Einbinden** des Top-Managements als größte Hürde für den Change Erfolg (Oakland & Tanner, 2007)

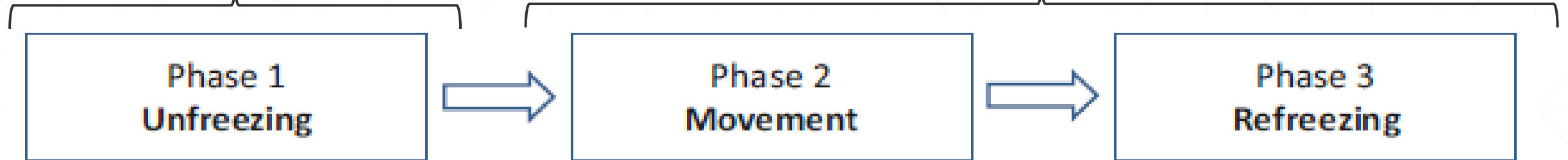
Strategisch planen: Optionen & Stolpersteine

Unternehmens-Weitergabe als Change-Prozess

Phase mit **höchstem Potenzial**
aus praktischer Perspektive

Phasen mit **größten positiven Beitrag** zum
Unternehmenserfolg

(Ronnenberg et al., 2011)



- Aufbrechen **etablierter** Muster, Strukturen und Verhaltensweisen
(Greif et al., 2004, S. 56-57)

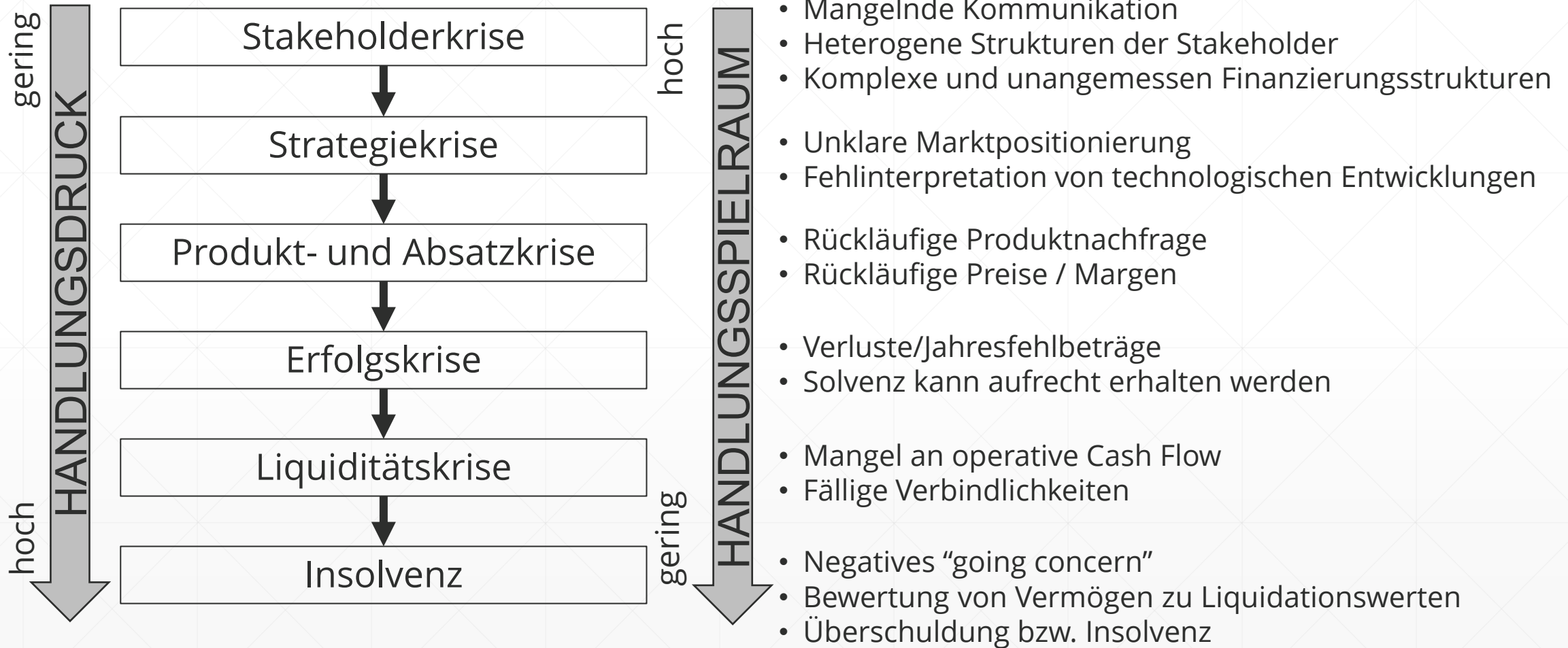
Hier sollte bereits eine **aktive Einbindung** und ein **Engagement** der **Mitarbeiter:innen** erfolgen
(Franckeiss, 2012; Manning, 2012)

- Schwierigste Phase auf Grund der **hohen Unsicherheit**, wie sich die Veränderung auswirken kann
(Wadell & Sohal, 1998)
- Je **höher** die Unsicherheit, desto **größer** der Widerstand
(Hitt et al., 2005, S. 48)

- Vermeidung des „**Zurückdriftens**“
(Hitt et al., 2005, S. 49)
- Etablierung eines **neuen stabilen Gleichgewichts**
(Brisson-Banks, 2010)

Strategisch planen: Optionen & Stolpersteine

Unternehmensnachfolge als Krise



Erfolgreich umsetzen: Fahrplan & Good Practice

Erfolgreich umsetzen: Fahrplan & Good Practice

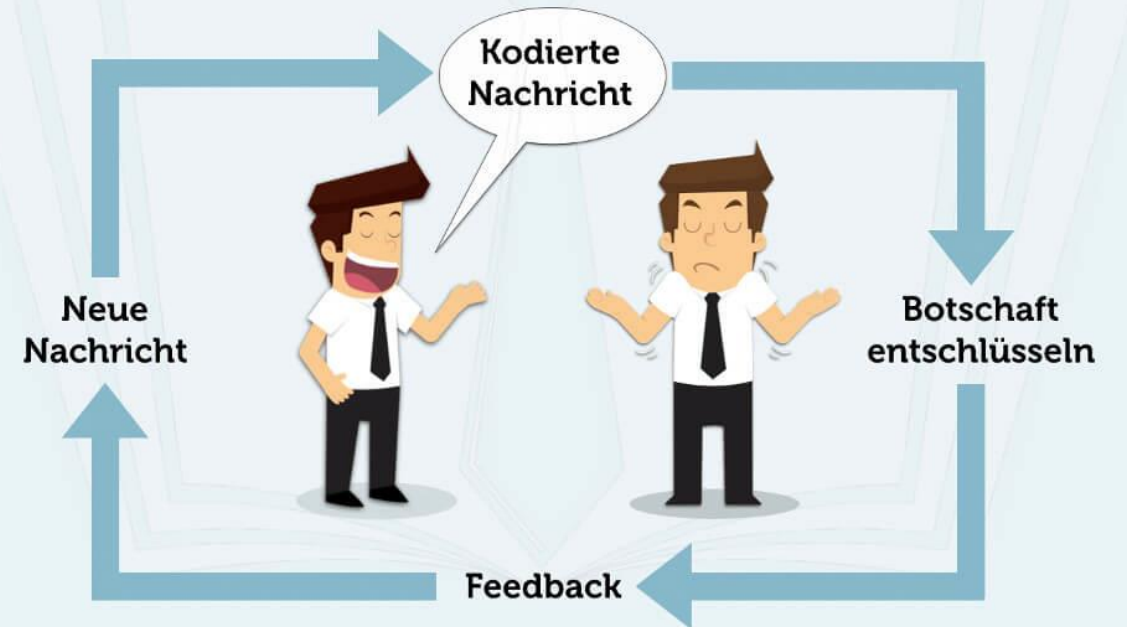
Klare und richtige Kommunikation als Schlüssel

KOMMUNIKATIONSMODELLE

(Warum wir uns so selten verstehen)

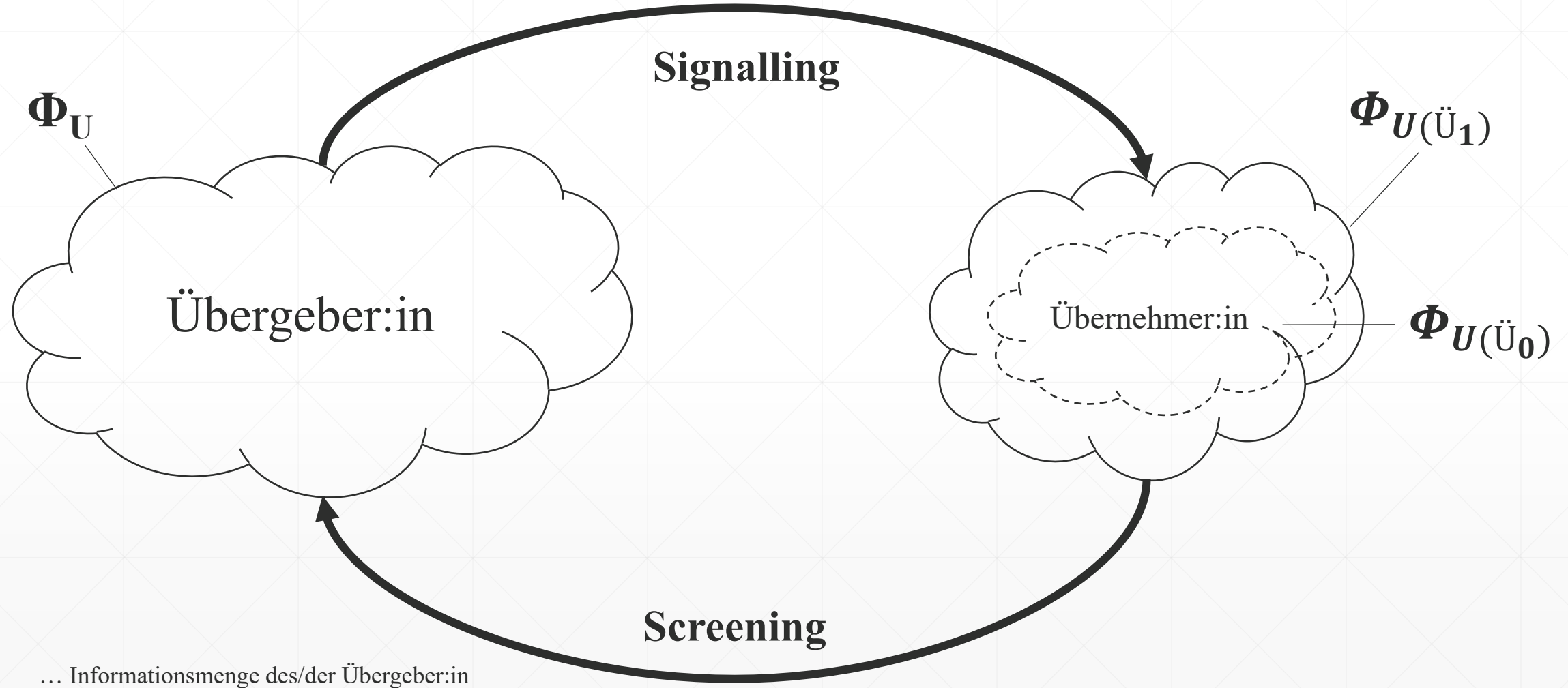


DAS SENDER-EMPFÄNGER-MODELL



Erfolgreich umsetzen: Fahrplan & Good Practice

Transparenz schaffen



Φ_U

... Informationsmenge des/der Übergeber:in

$\Phi_{U(\ddot{U}_0)}$

... Informationsmenge des/der Übernehmer:in

$\Phi_{U(\ddot{U}_1)}$

... Informationsmenge des/der Übernehmer:in nach Signalling und Screening über das Unternehmen

Erfolgreich umsetzen: Fahrplan & Good Practice

Transparenz schaffen

Unternehmen	2016		2017		2018		2019		2020	
	EK-Quote	ROCE	EK-Quote	ROCE	EK-Quote	ROCE	EK-Quote	ROCE	EK-Quote	ROCE
Unternehmen 1	84,32 %	- 0,01 %	82,54 %	-0,01 %	82,84 %	0,00 %	85,48 %	0,00 %	84,64 %	- 0,01 %
	0,098 % [BBB+]		0,109 % [BBB+]		0,107 % [BBB+]		0,091 % [BBB+]		0,096 % [BBB+]	

Rating-Klasse	S&P Rating	Ø PD
1	AAA	0,00%
2	AA+	0,00%
3	AA	0,01%
4	AA-	0,02%
5	A+	0,05%
6	A	0,06%
7	A-	0,08%
8	BBB+	0,14%
9	BBB	0,24%
10	BBB-	0,27%
11	BB+	0,55%
12	BB	0,78%
13	BB-	1,31%
14	B+	2,25%
15	B	6,49%
16	B-	9,26%
17	CCC/C	23,64%
18	D	100,00%

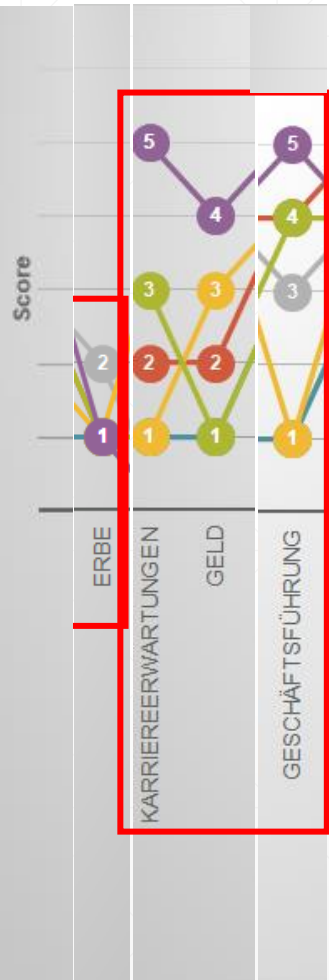
Investment Grade (Ratings 1-7)

Non-Investment Grade / Speculative Grade (Ratings 8-18)

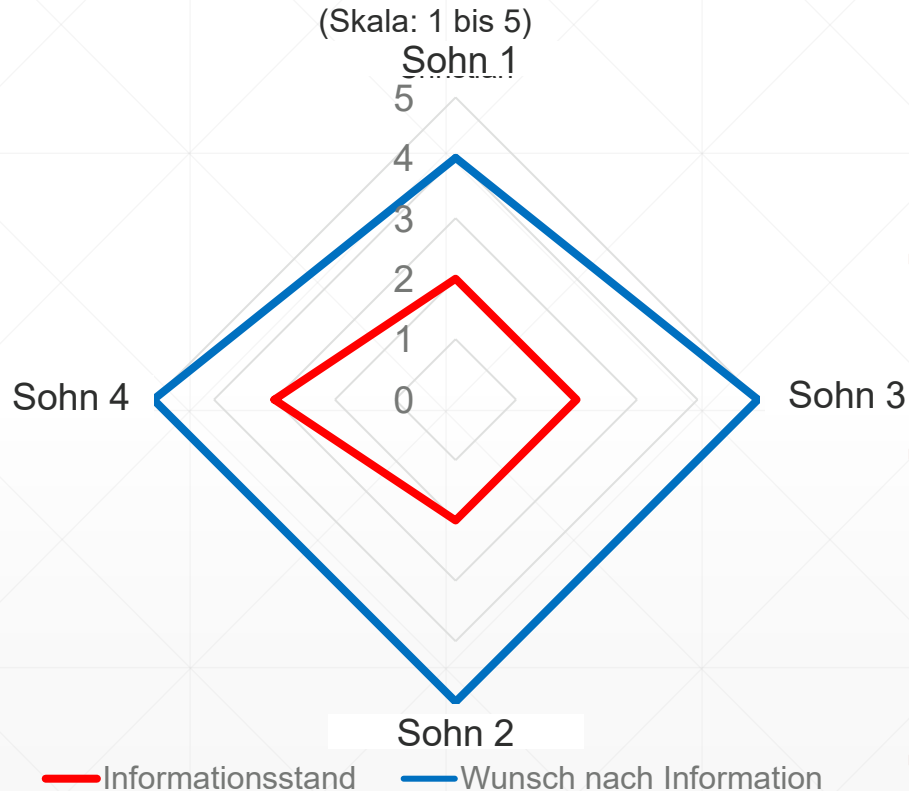
- Die Zahlen des Jahresabschlusses stellen eine **relevante Informationsquelle** dar, um den **finanziellen** und **wirtschaftlichen Zustand** eines Unternehmens zu beschreiben.
- Übergeber:innen sollten diese Zahlen **transparent kommunizieren** und **zur Verfügung** stellen.
- Übernehmer:innen müssen sich diese Zahlen **kennen** und **verstehen**.

Erfolgreich umsetzen: Fahrplan & Good Practice

Transparenz schaffen



Informationsstand vs. Wunsch nach Information



- Die Kinder wurden auf einer Skala von

- 1 (überhaupt kein Wissen) bis
- 5 (vollständiges Wissen)

hinsichtlich dem **Informationsstand** zur aktuellen finanziellen und wirtschaftlichen Situation und dem vorliegenden Vermögen befragt

- Insgesamt wurde ausgesagt, dass eher ein **niedriger Informationsstand** vorliegt (Mittelwert: 2,25 / Median: 2)

- Die Kinder wurden auch auf einer Skala von

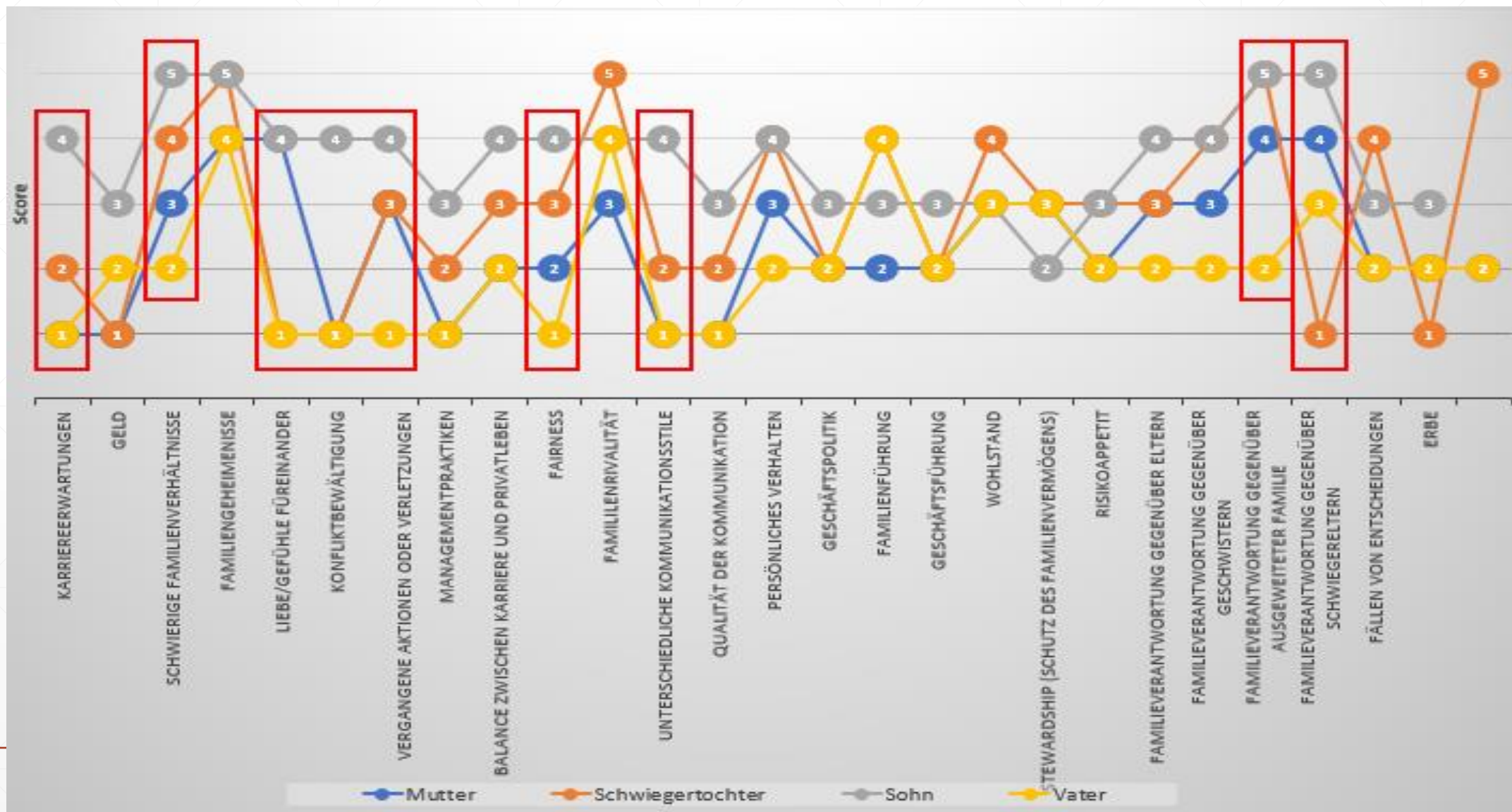
- 1 (überhaupt kein Wunsch nach Information) bis
- 5 (Wunsch nach vollständiger Information)

hinsichtlich dem **Wunsch nach Information** befragt

- Hier wurde ausgesagt, dass im Wesentlichen ein **Wunsch nach vollständiger Information** vorliegt (Mittelwert: 4,75 / Median: 5)

Erfolgreich umsetzen: Fahrplan & Good Practice

Rollen klären & Erwartungen formulieren



Fazit & Erfolgsfaktoren

Fazit & Erfolgsfaktoren

Eigenschaften einer erfolgreichen Unternehmens-Weitergabe

Frühzeitige Umsetzung

Rang Eigenschaften

- 1 Einsatzbereitschaft/Übernahmewille des/der (internen) Nachfolger:in
- 2 Übergabebereitschaft des/der Übergeber:in
- 3 Verständnis der bestehenden Unternehmenswerte
- 4 Rückhalt/Präsenz der Eigentümerfamilie
- 5 Qualifikation/Berufserfahrung des Nachfolgers
- 6 Vorhandene Sicherheiten/Finanzielle Verhältnisse
- 7 Akzeptanz der Nachfolge / des/der Nachfolger:in bei Mitarbeiter:innen
- 8 Selbstvertrauen des/der Nachfolger:in
- 9 Akzeptanz des/der Nachfolger:in bei Stakeholder:innen
- 10 Vorhandensein eines strukturierten Übergabeprozesses (inkl. aller relevanten Informationen)

Vortragende



FH-Prof. Dr. Stefan Märk
Professor KMU-Management & Entrepreneurship
Fachhochschule Salzburg GmbH
Campus Puch I Urstein
Süd I 5412 Puch/Salzburg
Mail: stefan.maerk@fh-salzburg.ac.at
Tel +43 50 2211 – 1124
Tel +43 650 98 09 046



Stefan Märk, tätig am Studiengang BWI (Business Management and Economics), hat seinen Schwerpunkt innerhalb der KMU-Forschung mit expliziter Ausrichtung sowohl in den Bereichen Unternehmertum, Opportunity Identification, als auch der Transformation von Familien – in deren Familienunternehmungen. Zusammen mit Herrn Mario Situm hat er das Buch „Familienunternehmer und seine Stakeholder“ verfasst (Springer Verlag). Des Weiteren ist er auch für mehrere Journale tätig. Privatwirtschaftlich begleitet er eine Unternehmung in Liechtenstein, als auch eine Vielzahl von Start-Ups. Von Vorarlberg (Rankweil) ausgehend, hat er sein Studium an der Sowi (Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät) abgelegt und auch dort seine Dissertation, mit dem Thema Wissenstransfer innerhalb der Nachfolge von Familienunternehmen verfasst. Seit nun mehr als 15 Jahren unterrichtet er an einer Vielzahl von Hochschulen die unterschiedlichsten betriebswirtschaftlichen Themengebiete. Strategisch könnten man ihn als Allrounder bezeichnen, mit einer großen Vorliebe für Familienunternehmen und deren oftmals verworrenen (Überlagerung Familie und Unternehmen) Eigenheiten.

Vortragende



Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA MSc.
Studiengangsleiter & Professor
Bachelor Unternehmensführung
Master Corporate Transformation Management
Fachhochschule Kufstein
Andreas Hofer-Straße 7 | 6330 Kufstein
Mail: mario.situm@fh-kufstein.ac.at
Tel +43 (0)664/885 868 03
Web: www.dr-situm.com



Mario Situm ist Studiengangsleiter und Professor am Institut für Unternehmensumstrukturierung der Fachhochschule, wo er in Forschung und Lehre tätig ist. Die Forschungsthemen konzentrieren sich auf die Früherkennung von Unternehmenskrisen, Risikomanagement und Familienunternehmen. Neben seiner Tätigkeit im Finanzdienstleistungs- und Immobiliengeschäft war er mehrere Jahre bei der Bank für Tirol und Vorarlberg AG, Innsbruck, tätig, wo er zuletzt nach einer Führungsfunktion als Kundenbetreuer für Key Accounts und Spezialfinanzierungen tätig war Funktion. Zusätzlich ist er als selbständiger Berater tätig und betreut kleine und mittelständische Unternehmen bei der Umsetzung unterschiedlichster Themenschwerpunkte. Zudem ist er Partner der DANiSTER GmbH in München und der DANiSTER Development GmbH in Innsbruck

Er studierte Betriebswirtschaft an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck und promovierte dort. Darüber hinaus absolvierte er ein Studium der Finanzdienstleistungen an der Donau-Universität Krems und im Bereich Finanzmanagement an der Johannes Kepler-Universität in Linz. Am Swiss Management Center promovierte er im Bereich Finanzen. Im Bereich Publikationen liegen die Schwerpunkte in den Bereichen Controlling, Familienunternehmen, Finanzen, Krisen- und Insolvenzprognose sowie Unternehmensmarke. Er ist Redaktionsmitglied und Gutachter in unterschiedlichen internationalen wissenschaftlichen Zeitschriften.

Quellen

- Blanco-Mazagatos, V., de la Fuente-Sabaté, J. M., & De Quevedo-Puente, E. (2010). Finance in family firms: Generation does matter. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(3), 338–352.
- Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: A comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4/5), 241–252.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organization change* (4. Aufl.). London: Kogan Page.
- Erber, T., Exler, M. W., & Situm, M. (2016). Die interne Unternehmensnachfolge auf dem Krisen-Prüfstand: Ergebnisse zu ausgewählten Fragestellungen einer Expertenbefragung. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 13(2), 53-59.
- Exler, M. W., Situm, M., & Thurnbichler, R. (2015). MBO und MBI als Alternativen zu familieninternen Nachfolgelösungen: Eine Analyse zur Sicht von Kreditinstituten in Deutschland und Österreich. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 11(5), 207–213.
- Franckeiss, A. (2012). Organizational and individual change: A case study. *Strategic HR Review*, 11(5), 278–282.
- Gersick, K. E., Davis, J., & McCollom Hampton, M. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2022). *Entwurf einer Neufassung eines IDW Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.)*. Unter: <https://www.idw.de/IDW/IDW-Verlautbarungen/IDW-S/ES-6-nF-20220927-2.pdf>, abgerufen am 9. September 2023.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. London: Palgrave.
- Hitt, M. A., Porter, S. J., & Black, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle River: Pearson.
- Idogawa, J., Bizarrias, F. S., & Câmara, R. (2023). Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management*, 29(7), 2009-2033.

Quellen

- Jorgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management! *Strategy & Leadership*, 37(2), 38–44.
- Kempert, W. (2008). *Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen: Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger*. Wiesbaden: Gabler.
- KMU Forschung Austria (2021). *Unternehmensübergaben und –nachfolgen in Österreich: Endbericht*. Unter: https://www.bmaw.gv.at/dam/jcr:b6f115a1-e107-4a1c-b284-0b0fe3a4b8f1/Nachfolge2021_Endbericht_final.pdf, abgerufen am 9. September 2023.
- KMU Forschung Austria (2020). *Familienunternehmen in Österreich 2019: Endbericht*. Unter: <https://news.wko.at/news/oesterreich/kmu-forschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf>, abgerufen am 9. September 2023.
- Koropp, C., Grichnik, D., & Gygax, A.F. (2013). Succession financing in family firms. *Small Business Economics*, 41(2), 315–334.
- Krystek, U., & Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen –und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Märk, S., & Situm, M. (2018). *Familienunternehmen und ihre Stakeholder: Problemstellung – Lösungsmodelle – Praktischen Umsetzung*. Wiesbaden: Springer.
- Manning, T. (2012). Managing change in hard times. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 259–267.
- Oakland, J. S., & Tanner, S. J. (2007). A new framework for managing change. *The TQM Magazine*, 19(6), 572–589
- Pan, Y., Weng, R./Xu, N., & Chan, K. C. (2018). The role of corporate philanthropy in family firm succession: A social outreach perspective. *Journal of Banking & Finance*, 88(C), 423-441.
- Ronnenberg, S. K., Graham, M. E., & Mahmoodi, F. (2011). The important role of change management in environmental management system implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(6), 631–647.
- Sathe, V., Enrione, A., & Finley, D. (2021). Avoiding the best practices trap in family business succession. *Organizational Dynamics*, 51(3), 1-20.

Quellen

- Senegović, I., Bubić, V., & Ćorić, G. (2015). Family business succession risks: The Croatian context. In P-L. Dana & V. Ramadani (Hrsg.), *Family businesses in transition economies: Management, succession and internationalization* (S. 175–198). Cham: Springer.
- Situm, M., & Märk, S. (2018). The succession process from the perspective of financial institutions: A focused view on external vs. internal succession. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 34(2), 204-232.
- Smith, V. C., Sohal, A. S., & D'Netto, B. (1995). Successful strategies for managing change. *International Journal of Manpower*, 16(5/6), 22–33.
- Taguiri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes on the family businesses. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548.
- Weber, W., Kabst, R., & Baum, M. (2018). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer.