



1 Einführung

*We decided when I assumed the role of (ABB) CEO
to ensure dialogue with employees,
inviting their input and
bypassing traditional layers of hierarchy.*

Dormann, 2005²

1.1 Problemstellung in der Praxis

Kontinuierliche Innovationen und Verbesserungen sind unerlässlich, um als Unternehmen im aktuellen Marktumfeld bestehen zu können. Global ausgerichtete Konzerne wie Amazon, Apple, 3M, IBM oder Google kennen die Bedeutung von Innovationen (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014b; Dörner, 2012). Doch auch für mittelständische Unternehmen sind Innovationen von grosser Wichtigkeit (Fust, 2012; Schmelter, Mauer, Börsch & Brettel, 2010; Wiklund & Shepherd, 2003; Wolff & Pett, 2006; Zehir, Müceldili & Zehir, 2012). Neben den einmaligen, bahnbrechenden Neuerungen, sind auch die „weniger heroischen“, kleinen und alltäglichen Verbesserungen von Bedeutung. Dies kann in Anlehnung an Mair (2002) als *tagtägliches Unternehmertum* bezeichnet werden.³ Obwohl sich die Literatur gemäss Wales et al. (2011) sehr stark auf das Top Management⁴ fokussiert, wird in der Praxis oft gefordert, dass auch das Mittel Management und die Front-Line Mitarbeiter⁵ unternehmerisch handeln (Brun, 2013; Garvin & Levesque, 2006; Self, Bandow & Schraeder, 2010; Towers Watson, 2014). Dies erscheint richtig, da Unternehmen damit die Innovationskraft zahlreicher Mitarbeiter nutzen können. Selbst beim oftmals zitierten Beispiel von 3M waren es zwei Mitarbeiter ohne relevante Führungsaufgaben, welche die bahnbrechende Entdeckung des nicht stark haftenden Klebstoffs gemacht und entwickelt hatten. Der Weltkonzern verdankt den Grundstein des Erfolgs seiner Produktkategorie „Post-it“ somit nicht primär Mittel oder Top Managern, sondern Mitarbeitern unterer Hierarchiestufen (3M, 2014; Self et al., 2010). Es ist eine zentrale Herausforderung der obersten Führungsebene, das innovative unternehmerische Verhalten der Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben zu fördern. Dabei ist unklar, ob die oberste Führung das Verhalten der Front-

² Jürgen Dormann, damaliger CEO des Energie- und Automatisierungstechnikkonzerns ABB im Vorwort der Sammlung seiner „Dormann Briefe“ (2005).

³ Mair (2002, S.2) nennt dies „day-to-day Entrepreneurship“.

⁴ Die Verwendung von Anglizismen wird am Ende des Einleitungskapitels thematisiert und begründet.

⁵ Die Verwendung der geschlechterneutralen Sprache wird am Ende dieses Einleitungskapitels erläutert.



Line Mitarbeiter direkt beeinflussen kann oder ob es einem abgestuften Vorgehen über das Mittel Management und deren direkten Vorgesetzten bedarf. Wie im einleitenden Zitat aufgezeigt wurde, legen viele Unternehmensführer grossen Wert darauf, das Verhalten der Front-Liner direkt zu beeinflussen (vgl. auch Heuschele, 2014).⁶ Im Gegensatz dazu werden mittlere Hierarchiestufen in der Praxis teilweise als „lähmende Lehmschicht“ in einer „Sandwichposition“ bezeichnet (Loll, 2013).

Aus der Perspektive der Unternehmenspraxis scheint es somit ein ausgewiesenes Interesse daran zu geben, die Förderung des unternehmerischen Verhaltens der Front-Liner und den Einfluss der Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen zu untersuchen. Dabei soll es keinesfalls darum gehen, den Einfluss des CEO auf Front-Liner zu verabsolutieren oder zu negieren. Es geht vielmehr darum, den „neo-heroistischen Ansatz“ eines CEO, der alle Stufen des Unternehmens direkt beeinflussen kann, kritisch zu beleuchten (Weibler, 2013; Western, 2013). Für die Unternehmenspraxis soll folglich die Frage geklärt werden, welche Hierarchiestufe das unternehmerische Verhalten der Front-Liner beeinflussen kann. Basierend auf diesen Ergebnissen sollen Handlungsempfehlungen für die Unternehmensführung erarbeitet werden. In einem nächsten Abschnitt werden die dabei relevanten Forschungslücken in der Literatur aufgezeigt und entsprechende Forschungsfragen erarbeitet.

1.2 Forschungslücken

Unternehmerisches Verhalten wird in der Literatur seit langer Zeit untersucht (z.B. Burgelman, 1983b; Miller, 1983; Schumpeter, 1947; Smith, Organ & Near, 1983 oder Thornberry, 2001). In der internationalen Forschung wird dieses Verhalten unter dem Überbegriff Corporate Entrepreneurship (CE) diskutiert und als ein zentraler Erfolgsfaktor von Unternehmen bezeichnet (Brouthers, Nakos & Dimitratos, 2014; Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). Corporate Entrepreneurship gilt als breit erforschtes und etabliertes Themenfeld, in welchem noch zahlreiche wichtige Fragen ungeklärt sind (Kuratko, Hornsby & Hayton, 2015; Phan, Wright, Ucbasaran & Tan, 2009).

Es handelt sich bei CE um ein multidimensionales Konzept, welches sich wie ein Schirm sowohl über die Entwicklung neuer, innovativer Geschäftsideen als auch über operative, prozessorientierte Verbesserungen und über unternehmerisches, proaktives

⁶ In den sog. Dormann-Briefen wandte sich der damalige ABB CEO Jürgen Dormann jeweils freitags mittels Intranet an sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens, um aktuelle Schwachstellen sowie Erfolge zu thematisieren (Dormann, 2005). Mit der integrierten Feedback-Funktion wurden die Mitarbeiter aller Stufen aufgefordert, sich aktiv einzubringen, „konstruktiv Dinge zu hinterfragen und somit am Wandel mitzuwirken“ (Steel, Lewis & Brügger, 2006, S. 197).



Verhalten der Mitarbeiter spannt (Dess, Lumpkin & Mcgee, 1999; Habbershon, Nordqvist & Zellweger, 2010; Narayanan, Yang & Zahra, 2009; Sharma & Chrisman, 1999).

Unter dem Begriff Corporate Entrepreneurship werden Ansatzpunkte zur Verhaltensförderung erforscht (Engelen, Engelen & Bachmann, 2015). Meist dient dabei CE als Massstab für die unternehmerische Ausrichtung einer gesamten Organisation. Hornsby, Kuratko und Zahra (2002) haben dazu eine Messskala mit fünf Dimensionen entwickelt, das so genannte *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI). Dieses Modell misst die Wahrnehmung des unternehmerischen Umfelds eines Unternehmens. Mit Hilfe der Skala gelang es den Autoren zu zeigen, dass Unternehmen und deren Führungskräfte CE beeinflussen und somit fördern können. Dazu bedarf es einer aktiven Gestaltung des Umfelds entlang der fünf Dimensionen der Skala CEAI (Kuratko, 2010). Es kann festgehalten werden, dass unternehmerisches Verhalten förderungsfähig ist.

Zudem wurde bereits mehrfach empirisch belegt, dass Corporate Entrepreneurship den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst (Anis, Gurau & Torrès, 2014; Bierwerth, Schwens, Isidor & Kabst, 2015; García-Villaverde, Ruiz-Ortega & Canales, 2013; Rauch et al., 2009; Van Doorn, Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2013; Zahra & Covin, 1995). Die Nachteile unternehmerischen Verhaltens wurden in der CE Forschung noch wenig beleuchtet. Es kann auf die Entrepreneurship Forschung verwiesen werden, die in einigen Publikationen die „*Dark Sides*“ des Unternehmertums in Organisationen diskutiert (Beaver & Jennings, 2005; Kets de Vries, 1985; Lockwood, Teasley, Carland & Carland, 2006). Im Zusammenhang mit CE kann auf die Arbeit von Rapp, Bachrach und Rapp (2013) verwiesen werden. Diese zeigen anhand von Organizational Citizenship Behavior (OCB), dass die Mithilfe der Mitarbeiter eine konkave Nutzenkurve aufweist. Es existiert offenbar ein Optimum, dessen Überschreiten negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat. Die zahlreichen empirischen Arbeiten, welche die Erfolgswirksamkeit von CE bestätigen, legen die Vermutung nahe, dass in den meisten Unternehmen dieser kritische Punkt nicht erreicht ist. Folglich kann unternehmerisches Verhalten als förderungsfähig und förderungswürdig erachtet werden. Es besteht ein Anreiz für die Unternehmensführung, das Umfeld entlang der fünf CEAI-Dimensionen zu gestalten und damit das unternehmerische Verhalten zu fördern. Die möglichen Nachteile von unternehmerischem Verhalten (Dark Sides) werden in dieser Arbeit ausgeklammert.

Die Anfänge des Forschungsgebiets CE sind stark von den Diskussionen des strategischen Managements beeinflusst. Aus diesem Grund beschränken sich die meisten



Forscher auf das unternehmerische Umfeld von Organisationen und auf dessen Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern (Hornsby et al., 2002). Dieses Verständnis wird nun allmählich durch Aufsätze ergänzt, welche die Bedeutung der involvierten Mitarbeiter untersuchen (Corbett, Covin, O'Connor & Tucci, 2013; Kuratko et al., 2015). Dabei fokussieren bisherige Untersuchungen mit wenigen Ausnahmen stets die, meist homogen untersuchte, oberste Führungsstufe, welche die Organisation gestaltet (Phan et al., 2009; Wales et al., 2011). Top Manager mit hohem unternehmerischem Verhalten führen die Unternehmung zu höherem Wachstum und zu höherer Rentabilität (Khedhaouria et al., 2015). Tiefere Hierarchiestufen werden zwar nicht explizit ausgeschlossen, aber bis auf wenige Arbeiten nicht spezifisch diskutiert (z.B. Kemelgor, 2002). Lange Zeit wurde angenommen, dass „unternehmerisches Verhalten Organisationen homogen über alle Hierarchiestufen durchdringt“ (Wales et al., 2011, S. 897). Neuere Forschung zeigt, dass das unternehmerische Verhalten unterer Hierarchiestufen ebenfalls wichtig ist und vertieft untersucht werden sollte (z.B. Belousova & Gailly, 2013; De Jong, Parker, Wennekers & Wu, 2013; Holt, Rutherford & Clohessy, 2007; Kuratko, Covin & Hornsby, 2014a; Kuratko et al., 2014b). In ähnlichen Forschungsrichtungen sind die Front-Line Mitarbeiter bereits deutlich stärker im Zentrum des Interesses.⁷ Somit besteht eine relevante Forschungslücke in der Untersuchung der Förderung des unternehmerischen Verhaltens von Front-Line Mitarbeitern. Die Wichtigkeit solcher Untersuchungen unterstreicht ein Artikel von Kuratko et al. (2015). Die Autoren betonen darin die notwendige Erweiterung der CEAI Forschung auf bisher unerforschte Mediator-Prozesse.

Als Konsequenz der fehlenden Forschung über Front-Liner ist der Einfluss der einzelnen Führungsebenen kaum erforscht. Daraus ergibt sich die zweite zentrale Forschungslücke, welche diese Dissertation untersuchen will. Es geht um die Frage, welchen Einfluss die unterschiedlichen Hierarchiestufen auf das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben haben. Auch dazu sind in der aktuellen Forschung erst wenige, rudimentäre Ansätze vorhanden. Diese fokussieren stets auf die Wirkung des Top Managements auf Führungskräfte des mittleren Managements. Es konnten keine Untersuchungen über die Wirkung auf Front-Liner gefunden werden. Solche werden in der Literatur vermehrt gefordert (Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009; Kuratko et al., 2014b; Phan et al., 2009). Die Untersuchung des Einflusses von Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen auf das

⁷ Vgl. beispielsweise die Leadershipforschung im Bereich der transformationalen Führung (z.B. Dubinsky et al., 1995; Yang et al., 2010), die Forschung zu elektronischer Führung (Heuschele, 2014) oder auch die Forschung zum Mitarbeiterverhalten im Kontext des Employer Branding (Burmans & Piehler, 2013).



unternehmerische Verhalten von Front-Linern ist somit von grosser Relevanz für die aktuelle CE Forschung.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die beiden Forschungslücken in Kombination mit der bereits zahlreich bestätigten Wirkung von CE auf den Unternehmenserfolg. Daraus wird ersichtlich, dass die Untersuchung des unternehmerischen Verhaltens bei Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben (FL) sowie die Betrachtung der Wirkung der obersten Führung (CEO) und der mittleren Führung (SV) auf die Front-Liner einen relevanten und aktuellen Beitrag zur CE-Diskussion leisten können.

In der Abbildung entspricht dies der linken Vertikalen („*Hierarchie-Betrachtung*“) und der unteren Horizontalen („*Untersuchung FL*“). Nicht untersucht wird dabei die Kombination dieser Kategorien mit der Performance-Betrachtung. Die Addition des unternehmerischen Verhaltens der einzelnen Hierarchiestufen zum unternehmerischen Verhalten der gesamten Organisation (CEAI Total) ist zentraler Bestandteil des Grundverständnis von CEAI (Hornsby, Kuratko, Holt & Wales, 2013; Hornsby et al., 2002). Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit nicht untersucht, welchen Einfluss die unterschiedlichen Hierarchiestufen auf den Unternehmenserfolg haben.

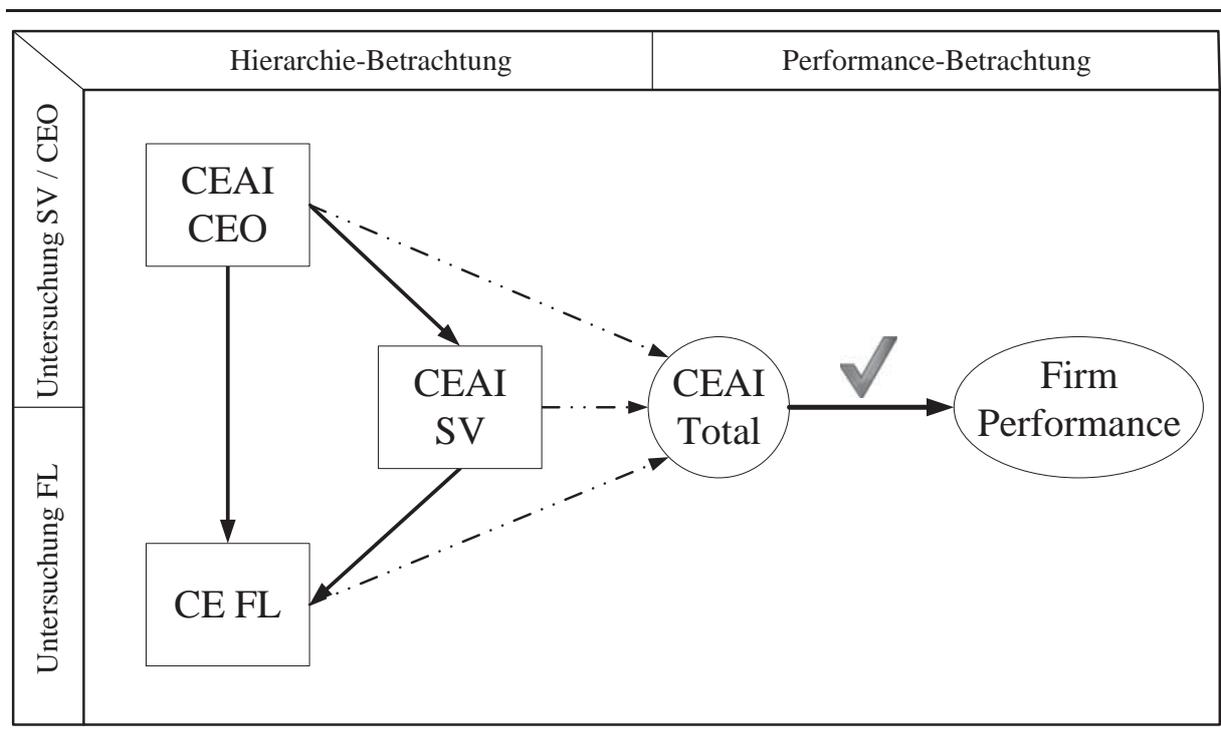


Abbildung 1: Forschungslücke in der bestehenden Literatur

Anmerkung: Die positive Wirkung von CEAI (Total) auf Firm Performance (Unternehmensergebnis) wurde bereits mehrfach empirisch bestätigt. Daher untersucht diese Dissertation diesen Effekt nicht. Folglich wird mittels Symbol („Häckchen“ / „check mark“) dargestellt, dass diese Beziehung bereits als bestätigt gilt.



1.3 Forschungsfragen

Basierend auf den gezeigten Forschungslücken werden nachfolgend Forschungsfragen formuliert. Das Ziel dieser Arbeit ist das Schliessen der beschriebenen Forschungslücken und damit die Beantwortung der folgenden zentralen Forschungsfrage:

Welchen Einfluss haben Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

Diese zentrale Forschungsfrage fokussiert das Verhalten der Führungskräfte. Dabei wird nicht deren tatsächliches Verhalten, sondern die Wahrnehmung des Umfelds durch den Front-Liner gemessen. Der Vorgesetzte beeinflusst mit seinem Verhalten das Umfeld und damit die Wahrnehmung des Umfelds durch den Front-Liner. Dadurch wird das unternehmerische Verhalten beeinflusst. Folglich wird in dieser Dissertation das Verhalten diskutiert, welches mittels der Wahrnehmung des Umfelds durch den Front-Liner gemessen wird. Damit wird der Lesefluss vereinfacht und die Verständlichkeit erhöht. Diese Argumentation basiert auf dem Grundverständnis von CEAI, welches die persönliche Wahrnehmung des unternehmerischen Umfelds misst (Hornsby et al., 2002). Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese sprachliche Vereinfachung.

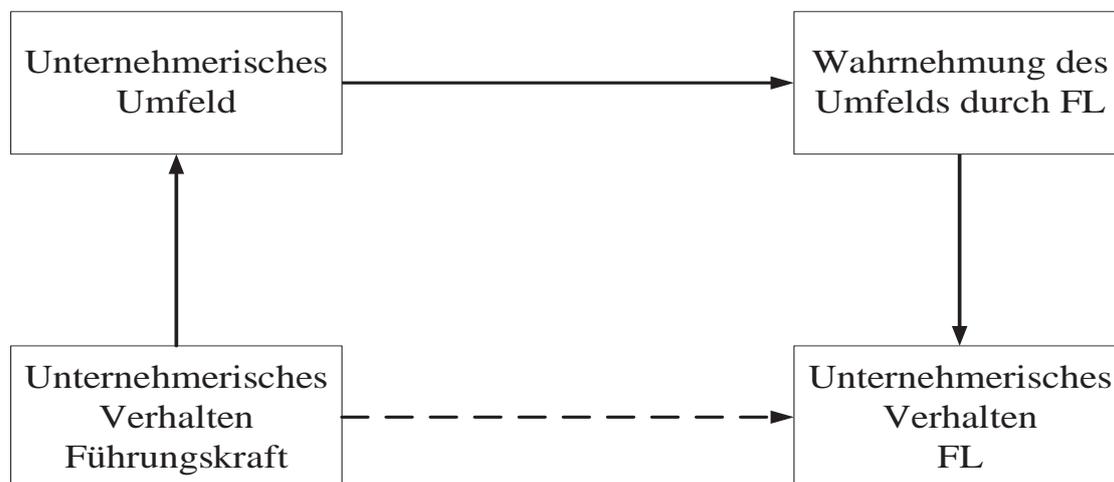


Abbildung 2: Zusammenhang Verhalten, Umfeld und Wahrnehmung

Um die zentrale Forschungsfrage zu beantworten, bedarf es der Klärung mehrerer Teilfragen. Diese werden in der Folge kurz genannt und erklärt.

Erstens soll geklärt werden, ob und wie stark direkte Vorgesetzte (Supervisors) das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern beeinflussen. Dazu konnte innerhalb der CE Forschung keine Literatur gefunden werden. Daher soll auf verwandte



Forschungsrichtungen referenziert werden (Dubinsky, Yammarino, Jolson & Spangler, 1995; Weibler, 1994; Yang, Zhang & Tsui, 2010). Dazu bedarf es der Auswahl und Anpassung einer adäquaten Messskala, um die folgende Teilfrage zu beantworten:

FF 1: Welchen Einfluss hat der direkte Vorgesetzte (Supervisor) auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

Zweitens soll in Anlehnung an die erste Teilfrage geklärt werden, welchen Einfluss das Verhalten des Top Managements auf das unternehmerische Verhalten der Front-Liner hat. Erst dadurch wird ein Vergleich mit der Wirkung der direkten Vorgesetzten möglich. Die zweite Teilfrage ist folgende:

FF 2: Welchen Einfluss hat der oberste Vorgesetzte (CEO) auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

Die Kombination der ersten beiden Teilfragen ermöglicht einen Vergleich der Wirkung der beiden Hierarchiestufen auf die Front-Liner. Damit wird eine Aussage darüber möglich, ob der CEO direkt auf die Front-Liner wirken kann oder ob es zwingend einen Mediator in Form eines Supervisors benötigt.

Drittens soll im Anschluss an die hypothesengetriebene, empirische Erhebung nach entsprechenden Erklärungen gesucht werden. Dies gestaltet sich in einem ziemlich neuen Forschungsgebiet mit wenig Literatur anspruchsvoll. Mithilfe verwandter Modelle und Theorien soll dies in Form eines Vorschlags für zukünftige Forschung gelingen. Folgende Teilfrage soll beantwortet werden:

FF 3: Wie können die unterschiedlichen Einflüsse des Supervisors und des CEO auf Front-Liner erklärt werden?

Basierend auf den Erkenntnissen bezüglich des Einflusses auf Front-Liner sollen viertens Handlungsempfehlungen für den Führungsalltag der obersten Unternehmensführung erarbeitet werden. Diese bilden die Brücke zu den in der Problemstellung erwähnten Herausforderungen der aktuellen Managementpraxis. Als Abschluss dieser Dissertation soll die folgende Teilfrage umsetzungsorientiert beantwortet werden:

FF 4: Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich als Implikationen für die Unternehmenspraxis?

Zusammenfassend wird diese Dissertation das Forschungsfeld Corporate Entrepreneurship bezüglich der identifizierten Forschungslücken erweitern und damit bereichern. Die folgende Abbildung bietet einen Überblick der zu beantwortenden Forschungsfragen dieser Dissertation.



FF: Welchen Einfluss haben Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

FF 1: Welchen Einfluss hat der direkte Vorgesetzte (Supervisor) auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

FF 2: Welchen Einfluss hat der oberste Vorgesetzte (CEO) auf das unternehmerische Verhalten von Front-Line Mitarbeitern?

FF 3: Wie können die unterschiedlichen Einflüsse des Supervisors und des CEO auf Front-Liner erklärt werden?

FF 4: Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich als Implikationen für die Unternehmenspraxis?

Abbildung 3: Zentrale Forschungsfragen dieser Dissertation

1.4 Methodik

In den kommenden Ausführungen soll aufgezeigt werden, welche Methoden angewandt werden, um die Forschungsfragen beantworten zu können. Das vorliegende Werk versteht sich als Kombination aus publikationsfokussierter Wissenschaftlichkeit und monographischem Streben nach Erkenntnisgewinn. Die Dissertation arbeitet ähnlich einem wissenschaftlichen Artikel schlank, fokussiert und ohne grosse Exkurse auf die Hypothesen und deren empirische Überprüfung hin. Dabei geht es gemäss den Regeln wissenschaftlicher Aufsätze darum, auf die Forschungsfragen zu fokussieren und andere Aspekte auszuklammern.⁸ Damit erreicht diese Arbeit Prägnanz und bewahrt die Anschlussfähigkeit an die aktuelle Forschung.

Zur Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragen wird eine quantitative Untersuchung im realen Unternehmenskontext durchgeführt. Nach einer kurzen theoretischen Einordnung steht die Erarbeitung und Überprüfung der Hypothesen im Fokus.

Wie der Überblick von van Rensburg (2015) zeigt, ist die quantitative Erhebung in diesem Forschungsgebiet derzeit die akzeptierte Vorgehensweise zur Überprüfung von Hypothesen und wird von etablierten Forschern in anerkannten Artikeln verwendet (z.B. Dai, Maksimov, Gilbert & Fernhaber, 2014; Hornsby et al., 2013). Damit die Forschungsfragen beantwortet werden können, erfolgt die Befragung in spezifischer

⁸ Eine breite Auslegeordnung der unterschiedlichsten Forschungsrichtungen im Zusammenhang mit Corporate Entrepreneurship findet sich bei Keller, 2010 und Schmelter, 2009.



Form: Es werden 360 Mitarbeiter unterschiedlichster Hierarchiestufen angeschrieben, um deren Einschätzungen zu erhalten. Die Auswertung umfasst 156 Front-Line Mitarbeiter in 29 Unternehmen und deren Wahrnehmung des unternehmerischen Umfelds bezüglich CEO und Supervisor.

Die empirische Erhebung gliedert sich in fünf Abschnitte. Mit der Evaluation, Diskussion und Adaption einer geeigneten Messskala wird ein Beitrag zur aktuellen wissenschaftlichen Diskussion über die Messung von CE ermöglicht. Die persönlichen Interviews dienen zur Verbesserung der Skala und der Erarbeitung eines geeigneten Untersuchungs- resp. Fragebogendesigns. Als dritter Schritt folgt ein Pretest. Dieser wird in einer anderen Branche als die eigentliche Untersuchung durchgeführt und umfasst zusätzlich auch Diskussionen mit rund 45 Unternehmern. Damit gelingt eine Validierung der Skala sowie des eigentlichen Fragebogens auf den drei Hierarchiestufen FL, SV und CEO. Zudem kann damit gezeigt werden, dass die Ergebnisse nicht kontextabhängig sind. Die Durchführung des Pretests durch externe Personen ermöglicht zudem eine dritte Validierung dieses Vorgehens (Studentengruppe). Als vierter Schritt erfolgt die eigentliche quantitative Erhebung mittels brieflicher Umfrage zwecks Wahrung der Anonymität gegenüber Unternehmen und Vorgesetzten. Der letzte Schritt ist die Auswertung in Form von Hypothesentests mittels Regressionsanalysen (Mediationsanalysen). Die nachfolgende Abbildung zeigt den durchgeführten Prozess der quantitativen Erhebung.

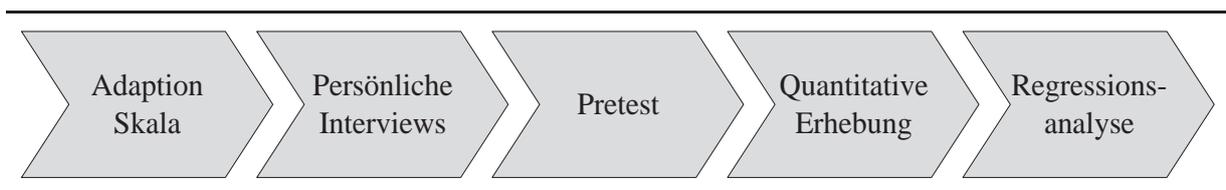


Abbildung 4: Empirisches Vorgehen dieser Arbeit (vereinfacht)

Nach der empirischen Überprüfung der Hypothesen werden zukünftige Forschungsmöglichkeiten skizziert. Zunächst werden Verbesserungen für den bestehenden CEAI Fragekatalog vorgeschlagen und begründet. Weiter wird vorgeschlagen, das bisher explorative und wenig theoriebasierte CEAI mit der Theorie des Social Learnings und des Social Exchanges theoretisch zu verankern. Die dritte Forschungsfrage nach Erklärungen zu den empirischen Resultaten wird mit Theorien beantwortet, welche bisher nicht in direktem Zusammenhang zu CEAI stehen. Dies erfolgt in Form eines Vorschlags für die zukünftige Forschung. Ergänzt wird dies mit einer zusätzlichen Analyse, welche drei Erklärungsansätze für die Mediatorhypothese untersucht.



Die vierte Forschungsfrage nach Handlungsempfehlungen erfolgt aufgrund der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Dadurch werden Implikationen für den Führungsalltag hergeleitet und kritisch diskutiert. Diese sollen umsetzungsorientierte Gedankenanstöße und Ideen für Führungskräfte von Unternehmen generieren.

Nachdem die Grobstruktur und das methodische Vorgehen dargelegt wurden, soll der Aufbau der Dissertation anhand der einzelnen Kapitel erklärt und anschliessend graphisch dargestellt werden. Im ersten Kapitel werden die Forschungslücken und Forschungsfragen in Theorie und Praxis aufgezeigt. Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen dargelegt. Dies beinhaltet neben der Eingrenzung von Corporate Entrepreneurship und der Definition des Corporate Entrepreneurship Assessment Instruments eine Diskussion der Wirkungsweisen der Hierarchiestufen. Ausgehend von dieser theoretischen Einordnung werden im dritten Kapitel Hypothesen erarbeitet und empirisch überprüft. In einem vierten Kapitel werden anhand zweier bestehender Theorien mögliche Theorieergänzungen für CEAI skizziert und Ideen für die zukünftige Forschung aufgezeigt. Im Schlusskapitel werden die Implikationen für die Führungspraxis sowie für die Forschung diskutiert. Abschliessend wird die Arbeit gewürdigt und die Grenzen der Dissertation werden diskutiert. Die folgende Abbildung bietet einen Überblick über die Detailstruktur dieser Dissertation.