

**Fähigkeits- und Eigenschaftsstrukturen in  
den Theorieansätzen zum Unternehmertum  
für das Management diversifizierter und  
divisionaler Unternehmen**

– Von Unternehmern, Kapitalisten, Managern,  
Prinzipalen und Agenten bis zur Entscheidungs-  
theorie und Gehirnforschung

*von*

*Prof. Dr. Dietram Schneider, Julia K. Schneider, Dr. Tobias D. Schneider*

Arbeitspapier und Onlinebeitrag 1/2025

S&S Publi GbR, Kempten (Allgäu)

# **Fähigkeits- und Eigenschaftsstrukturen in den Theorieansätzen zum Unternehmertum für das Management diversifizierter und divisionaler Unternehmen**

– Von Unternehmern, Kapitalisten, Managern, Prinzipalen und Agenten bis zur Entscheidungstheorie und Gehirnforschung

*Autoren:*

*Prof. Dr. Dietram Schneider, Julia K. Schneider, Dr. Tobias D. Schneider*

## **Prolog – Diversifizierung und Divisionalisierung in Unternehmen**

Die seit den 1970er Jahren anhaltende Tendenz zu diversifizierenden und international bis global agierenden Unternehmen ist sowohl in Großunternehmen als auch in mittelständischen Unternehmen zu beobachten. Diese Entwicklung ging mit (intra-) organisatorischen Divisionalisierungsprozessen in den Unternehmen einher. Sie wurden durch den Aufbau hybrider Koordinationsformen, also durch (inter-) organisatorische Transaktionsstrukturen zwischen Markt und Hierarchie begleitet (Kooperationen, Joint Ventures, Unternehmensnetzwerke, Subcontracting usw.), um so die international bis global ausgelegten Diversifikationsstrategien zu unterstützen.

Der Zusammenhang zwischen produkt-markt-orientierter Diversifikation und (intra-) organisatorischer Divisionalisierung, den schon Chandler (1918-2007) vor mehr als 60 Jahren behauptete<sup>1</sup>, wurde seither für zahlreiche Länder mehrmals empirisch belegt und analytisch tiefgehend begründet.<sup>2</sup> Die Divisionalisierung mündete in der organisatorischen Aufspaltung von Unternehmen in markt- und kundenorientierte Geschäftsbereiche: Auf der obersten Unternehmensebene wurden strategische Geschäftseinheiten

---

<sup>1</sup> Vgl. Chandler (1962).

<sup>2</sup> Zu einer tiefergehenden und historischen Nachzeichnung des Phänomens der Divisionalisierung von Unternehmen (die vormals eher funktional gegliedert waren) u. a. im Zusammenhang mit der Diversifikation und für mehrere Länder (darunter z. B. USA, Großbritannien, Deutschland, Frankreich) vgl. Kieser u. Kubicek (1992), S. 248-259, sowie die dort zitierte Literatur.

gebildet und diese jeweils wiederum in verschiedene strategische Geschäftsfelder und Produktgruppen unterteilt, die wie relativ selbständige unternehmerische Einheiten („Unternehmen im Unternehmen“) führbar sind. Schon vor rund 15 Jahren stellt dazu Hinterhuber fest: „95% der großen Unternehmen sind heute in strategische Geschäftseinheiten gegliedert; 60% der mittleren Unternehmen haben ihre verschiedenen Produktlinien in strategische Geschäftseinheiten zusammengefasst. So besteht z. B. ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen aus drei strategischen Geschäftseinheiten: Seilförderanlagen, Pistenpräparierer und Umweltschutzanlagen; ein anderes Unternehmen ist in die Geschäftseinheiten Sinterformteile, Gleitlager, Reibbeläge sowie Handel und Dienstleistungen gegliedert.“<sup>3</sup>

Die für derartige strategische Geschäftseinheiten bzw. für derartige „Unternehmen im Unternehmen“ verantwortlichen Führungskräfte operieren als „Intrapreneure“<sup>4</sup>, also wie weitgehend selbständige „Unternehmer im Unternehmen“. Und Hinterhuber spricht dabei nicht von Managern, sondern explizit von „Unternehmern“. Da die geschäftlichen Einheiten vermutlich jeweils spezifische Eigenheiten und Besonderheiten hinsichtlich Technologie, Wettbewerbssituation, Kunden- und Lieferantenstruktur usw. aufweisen, ist zu vermuten, dass für deren Führung und die dafür Verantwortlichen jeweils ebenso spezifische „unternehmerische“ Anforderungen gestellt werden und unterschiedliche Eigenschaftsstrukturen erforderlich sind, woraus sich letztlich auch Diversitätserfordernisse im Management (kompetenz- und eigenschaftsgemischte Teams, personale Gespannstrukturen) ergeben.

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, sich mit Unternehmern und in Abgrenzung dazu mit Managern und schließlich (wiederum in Abgrenzung dazu und aus Gründen der begrifflichen Vollständigkeit) mit Kapitalisten zu beschäftigen. Außerdem werden im alltäglichen Gebrauch, aber auch in der Populärpresse und in Debatten im Stil des medialen Politainment, die Begriffe Manager, Unternehmer und Kapitalist häufig vermengt und/oder synonym verwandt. Für analytische Zwecke ist eine derartige Vereinfachung jedoch wenig tragfähig. Insofern ist eine Differenzierung anzuraten – gerade dann, wenn sie durch die Bildung von weiteren Subkategorien eher erschwert als erleichtert wird und das analytische Interesse in der Ableitung „diverser“ (Führungs-) Eigenschaften liegt. So bietet beispielsweise die umfangreiche Literatur zum Unternehmertum eine Vielfalt solcher Subkategorien an. Das Spektrum reicht hier vom Angestellten-Unternehmer über den Pionier- und Gründer-Unternehmer und dem früh-, mittel- und spätkapitalistischen Unternehmer bis zum politischen Unternehmer.<sup>5</sup> Und im

---

<sup>3</sup> Hinterhuber (2011), S. 74.

<sup>4</sup> Vgl. zum Intrapreneuring Kapitel IV.

<sup>5</sup> Vgl. zu einem Überblick z. B. Redlich (1956b), S. 537-544.

Managementbereich wird oft zwischen Lower-, Middle- und Top-Manager oder Spitzenmanager unterschieden.<sup>6</sup> In ähnlicher Weise wäre in Anlehnung an eine Epochenbeschreibung eine Unterscheidung in Früh-, Hoch- und Spätkapitalisten möglich.<sup>7</sup> Schon diese Subkategorien lassen erahnen, dass sich dahinter spezifische Eigenschaften der Unternehmer, Manager und Kapitalisten verbergen.

Bezieht man sich daher auf die hier im Vordergrund stehenden übergeordneten Kategorien (Manager, Unternehmer und Kapitalist), so kann eine Konzentration auf die verschiedenen theoretischen Ansätze zum Unternehmertum insofern Hinweise auf unterschiedliche und vielfältige Fähigkeits- und Eigenschaftsmerkmale im Management divisionaler und diversifizierter Unternehmen und besonders auch für den Diversitäts- und Hybriditätsdiskurs<sup>8</sup> geben.

Die folgenden Darstellungen bauen hierfür zunächst in Kapitel I auf der Differenzierung von Unternehmern und Kapitalisten auf und knüpfen an den klassischen Überlegungen von Adam Smith (1723-1790) in England<sup>9</sup> und Jean-Baptiste Say (1767-1832) in Frankreich<sup>10</sup> sowie an der Wiener Schule der Nationalökonomie bzw. am so genannten Austrianismus an. Durch die Gegenüberstellung der Auffassungen zum Unternehmertum von Smith, Say und des Austrianismus lassen sich die bis heute gültigen Grundzüge einer ökonomischen und theoriefundierten Unterscheidung in Unternehmer und Kapitalist exemplarisch nachzeichnen und aufzeigen. Außerdem sind dadurch typische Eigenschaften (Kompetenz- und Fähigkeitsmerkmale) von Unternehmern ableitbar. Dies gilt auch für den sich anschließenden kursorischen Überblick über weitere Theorieansätze zum Unternehmertum (Kapitel II). Anschließend wird eine Beziehung zwischen theoretischen Ansätzen zum Unternehmertum und der Entscheidungstheorie sowie der Gehirnforschung hergestellt (Kapitel III). Das abschließende Kapitel IV beschreibt die Entstehung des Managementphänomens und fasst Manager auf der Basis der Principal-Agent-Theorie als Agenten auf, die vor allem ihre eigenen Ziele – auch zum Schaden der Prinzipale – vorantreiben.

---

<sup>6</sup> Vgl. z. B. Buß (2007); Schneider (2019), S. 13-25.

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Redlich (1956b), S. 538f.

<sup>8</sup> Vgl. z. B. teilweise sehr kritisch zum Diversitäts- und Hybriditätsdiskurs Ha (2005); Weißköppel (2005); Ossewaarde (2007); Mense-Petermann u. Klemm (2009); Schneider u. Jain (2009); Schneider (2024).

<sup>9</sup> Vgl. Smith (1789).

<sup>10</sup> Vgl. Say (1880).

## **I Unternehmer und Kapitalisten**

### **1 Adam Smith – englische Auffassung**

Smith beschreibt eine Drei-Klassen-Gesellschaft, die sich aus Grundbesitzern, Kapitalisten und Arbeitern zusammensetzt. Gleichzeitig ordnet er diesen drei Klassen jeweils separate Einkommensarten zu: Rente für Grundbesitzer, Profit für Kapitalisten und Lohn für Arbeiter.<sup>11</sup> Nach Smith fällt der Profit den „undertakern“ zu, unter denen er die Kapitalisten versteht.<sup>12</sup> Neben der Erfüllung der Arbeitgeberfunktion sind sie vor allem Inhaber von Kapital (Produktionsmittel und Vorräte). Dieses Kapital stellt der Unternehmer als Kapitalist den Arbeitern für Produktionszwecke bereit. Am Ende einer Produktionsperiode ergeben sich aus der Überlassung bzw. Bereitstellung des Kapitals an andere Wirtschaftssubjekte (Arbeiter) die Profite, weshalb Smith als Promotor der Kapitaltheorie des Profits gilt.<sup>13</sup>

Der Produktionsvorgang und die mit ihm verbundenen gestaltenden, organisierenden und dispositiven Funktionen und Aktivitäten des Unternehmers – oder gar des Managements – bleiben unbeachtet. Insofern ist der Vorwurf berechtigt, wonach es sich bei der Sichtweise von Smith lediglich um einen Ansatz handelt „... that sees production as being an automatic process ...“<sup>14</sup>. Die Bedeutung koordinierender Funktionen wird vernachlässigt; und die in der Praxis in aller Regel erforderlichen Entscheidungs- und Führungsprozesse werden keiner tiefergehenden Behandlung unterzogen.<sup>15</sup>

### **2 Jean-Baptiste Say – französische Auffassung**

Im Gegensatz zu Smith vertritt Say eine differenziertere Auffassung. Bei Say ist der Unternehmer bzw. „Entrepreneur“<sup>16</sup> ein Kombinierer und Koordinator von Produktionsfaktoren.<sup>17</sup> Der Begriff „Entrepreneur“ beschreibt in Frankreich um 1750 Wirtschaftssubjekte, die mit der Durchführung großer Bauprojekte (z. B. Kathedralen, öffentliche Gebäude, Brücken) betraut waren und hierfür einen Vertrag mit dem Staat abschlossen, in dem im Vorhinein die Auftragssumme festgelegt wurde. Die mit der Durchführung

---

<sup>11</sup> Vgl. Smith (1789), S. 70-398; Rente, Profit und Lohn bilden bei Smith gleichzeitig die treibenden Komponenten des Preises (S. 75).

<sup>12</sup> Vgl. Smith (1789), S. 133-150.

<sup>13</sup> Vgl. z. B. Hofmann (1968), S. 65.

<sup>14</sup> Kirzner (1979), S. 48.

<sup>15</sup> Vgl. z. B. Redlich (1956a), S. 488; Shand (1984), S. 78, der einen derartigen Vorwurf auch gegenüber Karl Marx formuliert.

<sup>16</sup> Vgl. zu den Ursprüngen dieser Begriffsbildung z. B. umfassend Redlich (1949) sowie überblickartig Peterson (1981), S. 65.

<sup>17</sup> Vgl. Say (1880), S. 196-201.

verbundenen organisatorischen, steuernden und koordinativen Aufgaben hinsichtlich des Einsatzes der Produktionsfaktoren oblag dem Entrepreneur auf eigene Rechnung und Gefahr. Der Profit für den Entrepreneur ergab sich aus der Differenz zwischen der mit dem Staat vereinbarten Auftragssumme einerseits und dem Lohn für die Arbeiter, der Pacht für Grundstücksdienste und des Zinses für das überlassene Kapital andererseits.<sup>18</sup>

Während der Unternehmer bei Smith Inhaber von Kapital ist, das er für sich arbeiten lässt und woraus er Profite abschöpft, generiert das Unternehmertum von Say die Profite aus der unternehmerischen Koordinationsfunktion. Der Say-Unternehmer benötigt hierfür kein eigenes Kapital. Denn er kann sich Kapital von anderen Wirtschaftssubjekten – den Kapitalisten – gegen Zinszahlungen ausleihen, sofern es ihm gelingt, diese von seinen Fähigkeiten und der Rückzahlung des Kapitals und/oder der erfolgreichen Fertigstellung eines (Bau-) Projekts zu überzeugen.<sup>19</sup>

### **3 Von Mises, Kirzner, Schumpeter und von Hayek – austrianische Auffassung**

Eines der zentralen Anliegen der Vertreter des Austrianismus liegt in der Schaffung eines tieferen ökonomischen Verständnisses für das unternehmerische Element und für den durch Unternehmer (-tum) ausgelösten dynamischen Markt- und Wettbewerbsprozess. Das gilt für alle Protagonisten des Austrianismus, egal, ob es sich um die jüngeren Vertreter (z. B. Kirzner 1967 u. 1978, von Hayek 1969, Lachmann 1976, Rothbard 1976, Rothschild 1986, Farmer 2019), um die älteren Vertreter (z. B. Schumpeter 1928 u. 1952, Menger 1923, von Mises 1940) oder um die angloamerikanischen Vertreter (wie z. B. Shand 1984 oder Ricketts 1987) handelt, die sich als Vertreter der so genannten „Neo-Austrian-Economics“ bezeichnen. An dieser Stelle seien lediglich die Auffassungen von von Mises, Kirzner, Schumpeter und von von Hayek kurz dargestellt:

Auf der Grundlage von Arbeiten des herausragenden Vertreters der Österreichischen Schule der Nationalökonomie, Ludwig Heinrich von Mises (1881-1972), sowie dessen prozesshafter Interpretation des marktlichen Wirtschaftsgeschehens beschreibt Kirzner die österreichische Unternehmerauffassung wie folgt: „In contrast to this widespread position linking profit with the ownership of assets, there flows from the Misesian analysis of the market process an entirely different view of entrepreneurial profits. Entrepreneurial profits, in this view, are not captured by owners, in their capacity of

---

<sup>18</sup> Vgl. Schneider (1988), S. 61f.

<sup>19</sup> Vgl. Schneider (1988), S. 62.

owners, at all. They are captured, instead, by men who exercise pure entrepreneurship, for which ownership is never a condition. The Misesian theory of entrepreneurial profit can be described as an »arbitrage« theory of profit ... Profits arise, then, from the absence of adjustment between in exploiting the difference between two sets of prices for the same good.“<sup>20</sup>

Im Gleichschritt mit Say, aber im Gegensatz zu Smith, der Unternehmer und Kapitalist gleichsetzt, kann sich der Unternehmer im Sinne des Austrianismus das Kapital des Kapitalisten ausleihen und anderen und profitträchtigeren Verwendungsarten zuführen. Der Unternehmer betreibt somit Arbitrage zwischen den verschiedenen Verwendungsarten des Kapitals des Kapitalisten, der seinerseits einen Zins erhält, während der Unternehmer seinen Profit aus seiner erbrachten Arbitrageleistung zieht. Freilich schließt dies nicht aus, dass der Unternehmer selbst Kapital besitzen kann. Ist der Unternehmer als Inhaber von Kapital darauf bedacht, sein Kapital möglichst profitträchtigen Verwendungsarten zuzuführen, so erbringt auch er eine Arbitrageleistung, weshalb auch der Kapitalist unternehmerisch tätig werden kann – und umgekehrt: Der Kapitalist kann als Koordinator seines eigenen Kapitals fungieren, indem er wie der arbitragierende Unternehmer im Sinne von Kirzner und von von Mises versucht, sein Kapital in möglichst zinsträchtigen Verwendungsarten anzulegen – also letztlich Arbitrage zwischen möglichen Verwendungsarten betreibt. Insofern ist von einem „Kapitalisten-Unternehmer“ zu sprechen.<sup>21</sup>

Ungeachtet dieser Mischform heben sowohl Kirzner und als auch von Mises die koordinierende und (markt-) arbitragierende Fähigkeit und Funktion des Unternehmers und die damit induzierte ausgleichende bzw. gleichgewichtsorientierte Wirkung für Märkte, die sich in Ungleichgewichten befinden, hervor. Fern von dem in der neoklassischen Theoriewelt der Ökonomie im Zentrum stehenden Markt- und Tauschgleichgewichte<sup>22</sup> liegt demnach das Lebenselixier des koordinierenden und (markt-) arbitragierenden Unternehmers.

Im Gegensatz dazu scheint Julius Schumpeter (1883-1950) als weiterer herausragender und vermutlich bekanntester Vertreter des Austrianismus zunächst gegenteiliger Auffassung zu sein. Denn Schumpeter betont die „schöpferische Zerstörung“ des Gleichgewichts durch den „dynamischen Pionierunternehmer“.<sup>23</sup> In der ökonomisch-theoretischen Unternehmerkonzeption von Schumpeter verlässt der Unternehmer „routini-

---

<sup>20</sup> Kirzner (1979), S. 94f.

<sup>21</sup> Vgl. Schneider (1988), S. 63.

<sup>22</sup> Zur Neoklassischen Idealwelt der Ökonomie vgl. z. B. überblickartig Stavenhagen (1969), S. 227-300; Geigant, Sobotka u. Westphal (1983), S. 471-476.

<sup>23</sup> Vgl. z. B. Schumpeter (1928); Schumpeter (1952), S. 99-139.

sierte Kreisläufe“ (bzw. das bestehende Gleichgewicht) und entzieht alten und traditionellen Verwertungsarten Ressourcen, weshalb für die in den routinisierten Kreisläufen gebundenen Ressourcen und tätigen Wirtschaftssubjekten zwangsläufig Ungleichgewichte entstehen. Soweit aber die den alten Verwendungsarten entrissenen Ressourcen in innovative Verwertungsalternativen gesteuert werden können und diese Neukombinationen der Ressourcen den älteren ökonomisch überlegen und ökonomisch tragfähig sind, ergeben sich für den Unternehmer als schöpferischer Zerstörer Profite. Aus diesem Grund werden nach Schumpeter Unternehmer immer dann schöpferisch tätig, wenn sie glauben, dass sie Ressourcen, die bislang in herkömmlichen Verwendungsarten eingesetzt sind, in anderen Verwendungsmöglichkeiten profitträchtiger einsetzen können. Während somit für die Inhaber und Vertreter der traditionellen Verwertungsarten und für ihre Ressourcen sowie womöglich auf komplementären und substitutiven Märkten Ungleichgewichte entstehen, stellen sich für die den traditionellen Verwertungsarten entrissenen und nun effizienter eingesetzten Ressourcen und deren Inhabern und Vertretern Gleichgewichte auf einem höheren (Profit-) Niveau ein. Ökonomisch betrachtet ergibt sich damit eine optimalere Ressourcenallokation. Insofern besteht zwischen den Auffassungen von Schumpeter und Kirzner kein grundsätzlicher Konflikt. Vielmehr liegt bei ihnen und ihren Anhängerschaften lediglich eine unterschiedliche Priorisierung der zwei Seiten derselben Medaille vor.<sup>24</sup>

Die austrianische Prozesstheorie fußt auf einer subjektivistisch-individualistischen Methodologie.<sup>25</sup> Folglich verfügen Unternehmer zunächst nur über eine Ahnung, über spekulatives Wissen, über intuitive Fähigkeiten, über subjektiv gefärbte Wahrnehmungen und/oder – wie es Kirzner in seinen Werken häufig ausdrückt – über „unternehmerische Findigkeit“, die sie zum Einsatz bringen, um aus der schöpferischen Zerstörung und der prozesshaften Überführung von Ungleichgewichten in Gleichgewichte (Arbitrage-) Profite zu erzielen. Fehlallokationen von Ressourcen durch mangelndes Markt- und Wettbewerbswissen sind daher bei der realen Umsetzung nicht ausgeschlossen. Erst der durch (mutige und risikofreudige) Unternehmer vorangetriebene „Markttest“ unter Wettbewerbsbedingungen in der realen Praxis entscheidet letztlich über Erfolg oder Misserfolg und ist die Triebfeder für einen objektivierenden intra- und interpersonalen Erkenntnisprozess. In diesem Sinne sehen Friedrich August von Hayek (1899-1992) und in Anlehnung an ihn andere Austrianer im marktlichen Wettbewerbsprozess ein „Entdeckungsverfahren“<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Vgl. ausführlich Schneider (2016) S. 60-62; Schneider (2019), S. 74-76.

<sup>25</sup> Vgl. Kirzner (1967)

<sup>26</sup> Vgl. v. Hayek (1969); Farmer (2019).

## II Überblick über weitere wirtschaftswissenschaftliche Theorien zum Unternehmertum

Abbildung 1 zeigt zusammenfassend eine überblickartige Kurzcharakterisierung der oben ausgeführten Unternehmerkonzepte von Smith und Say als Ausprägungen der englischen bzw. französischen Auffassung sowie von Kirzner und Schumpeter als die zwei Hauptvertreter der austrianischen Unternehmerkonzepte.

Smith	Kapitalüberlasser, Kapitalist
Say	Übernehmer von Koordinationsfunktionen
Kirzner	Findiger und Gleichgewichte herbeiführender Arbitrageur
Schumpeter	Schöpferischer Gleichgewichtszerstörer, Pionierunternehmer

Abb. 1: Unternehmerkonzepte – Kurzcharakterisierungen (1)

Einen umfassenderen – aber bei weitem nicht vollständigen – Überblick über weitere Unternehmerkonzepte mit ihren Kurzcharakterisierung bieten die Auflistungen in den Abbildung 2 und 3 aufbauend auf Arbeiten u. a. von Turin<sup>27</sup>, Redlich<sup>28</sup>, Bretz<sup>29</sup> und Schneider<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Vgl. Turin (1947).

<sup>28</sup> Vgl. Redlich (1949) u. (1956a/b).

<sup>29</sup> Vgl. Bretz (1988) u. (1991).

<sup>30</sup> Vgl. Schneider (2018).

Cantillon, Richard; 1680-1734:	Entrepreneur ist Risikoübernehmer, arbeitet auf eigenes Risiko, auch Räuber und Bettler sind Unternehmer
Turgot, Anne, Robert, Jacques; 1727-1781:	Unternehmerischer Fabrikant als Arbeitgeber, der Kapital einsetzt
Bentham Jeremy; 1748-1832:	Nutzer neuer, innovativer Möglichkeiten, der den Geist des Neuen in einer Volkswirtschaft streut
v. Thünen, Johann, Heinrich 1783-1850:	Unternehmer als Risikoträger, besitzt innovative Genialität, hat aber „schlaflose Nächte“
v. Mangoldt, Hans, K.E.; 1824-1868:	Übernehmer von nicht versicherbaren Risiken
Mill, John, Stewart; 1806-1873:	Unternehmer ist Kapitalist, (Ober-) Aufseher und Risikoübernehmer
Walras, Léon; 1834-1910:	Unternehmer („Entrepreneur“) als Kombinierer und Koordinator, agiert in einem statischen System als Gleichgewichtsherbeiführer
Marx, Karl; 1818-1883:	Unternehmer als Kapitalist und Nutznießer des so genannten „Mehrwertes“ im Sinne eines Profits durch Ausbeutung der Arbeiterklasse

Abb. 2: Unternehmerkonzepte – Kurzcharakterisierungen (2)

v. Schmoller, Gustav; 1838-1917:	Unternehmer ist zentraler Faktor der Ökonomie, kreativer und innovativer Organisator
Weber, Max; 1864-1920:	Unternehmer ist Rationalisierer, protestantischer Asket, Überwinder von Traditionalismen
Sombart, Werner; 1863-1941:	Unternehmer als Antreiber des kapitalistischen Systems, Unternehmer besitzt die Fähigkeit zur schöpferischen Tat
Knight, Frank, H.; 1885-1972:	Unternehmer als Risikoträger
Keynes, John, M.; 1883-1946:	Unternehmer verfügt über „animal Spirits“, um nicht nur kalkulierbare Risiken, sondern auch Unsicherheiten auf sich zu nehmen; er weist Gestaltungswillen und Eigeninitiative auf
v. Mises, Ludwig; 1881-1972:	in einer dynamischen Wirtschaft ist jeder handelnde Mensch Unternehmer bzw. findiger Unternehmer
Cole, Arthur, H.; 1889-1974:	Entrepreneur als Unternehmensgründer, Stabilisator und Erweiterer profitabler Geschäfte mit hohen Anpassungsfähigkeiten
Redlich, Fritz; 1910-2004:	Unternehmer als schöpferischer Zerstörer, dämonische Figur
Shackle, George, L.S.; 1903-1992:	Unternehmer ist Unsicherheitsträger und Entscheider, Improvisator und Erfinder
Leibenstein, Harvey; 1922-1994:	Unternehmer als Nutzer von Ungleichgewichten und Unzulänglichkeiten (Slacks, Ineffizienzen, „Fuzzy Areas“, institutionellen Schwachstellen usw.)
Schüller, Alfred; 1937-	Unternehmer hat schöpferische und initiative Fähigkeiten

Abb. 3: Unternehmerkonzepte – Kurzcharakterisierungen (3)

Verschiedene Autoren, die sich mit der begriffsinhaltlichen und kontextuellen Konkretisierung der spezifischen Eigenschaften und Fähigkeiten des Unternehmertums befassen, nutzen für die Konstruktion von Unternehmerkonzepten häufig Kontrastsubjekte. Bei einem solchen Vorgehen wird dem jeweiligen Unternehmerbegriff ein konträres Wirtschaftssubjekt gegenübergestellt, wie dies beispielhaft Abbildung 4 beschreibt.<sup>31</sup>

	Kontrastsubjekt	Unternehmer
Kirzner	Ökonomisierer	findiger Unternehmer und Arbitrageur, der Gleichgewichte herbeiführt
Schumpeter	statischer Wirt	dynamischer Pionierunternehmer und schöpferischer Gleichgewichtszerstörer
Leibenstein	routine entrepreneur	new type entrepreneur
Redlich	spätkapitalistischer Unternehmer	frühkapitalistischer Unternehmer
Schüller	konservativer und immobilier Unternehmer	schöpferischer und initiativer Unternehmer

Abb. 4: Unternehmertum und Kontrastsubjekte

---

<sup>31</sup> Vgl. dazu Schneider (1991), S. 350.

### **III Unternehmertum, Entscheidungstheorie und Gehirnforschung**

Die verschiedenen Konzepte zum Unternehmertum lassen sich anhand entscheidungstheoretischer Ansätze und mit Aspekten der Gehirnforschung ergänzen und erweitern. So unterliegt die von den Autoren gewählte Seitenwahl in Abbildung 4 keiner Willkür. Denn die hier dargestellten und aus unterschiedlichen ökonomischen Ansätzen zum Unternehmertum entwickelten Konzepte korrespondieren mit Erkenntnissen aus der Gehirnforschung und evolutionstheoretischen Überlegungen:

In einem seiner berühmten Beiträge wiesen dazu schon Mintzberg und an dessen Ausführungen sich anschließende Autoren auf die Bedeutung links- und rechtsseitig-hemisphärischer menschlicher Informationsverarbeitungsprozesse hin.<sup>32</sup> Dazu führt Mintzberg wörtlich aus: „In the left hemisphere of most people`s brains ... the logical thinking processes are found. It seems that the mode of operation of the brain`s left hemisphere is linear; it processes information sequentially, one bit after another, in a ordered way ... In sharp contrast, the right hemisphere is specialized for simultaneous processing; that is, it operates in a more holistic, relational way. Perhaps its most obvious faculty is comprehension of visual images.“<sup>33</sup>

Demnach erfassen so genannte Holisten bzw. Individuen mit rechtsseitig dominierender Gehirnhälfte Entscheidungsprobleme ganzheitlich und sind daher eher in der Lage, potenziell auftretende Informationslücken zu überspringen sowie neuartige und kreative Problemlösungen mit vergleichsweise höherem Erstmaligkeitsgrad durch so genanntes revolutionäres Informationsverhalten zu generieren als Individuen, die eine linksseitige Gehirndominanz aufweisen und dem so genannten traditionellen Informationsverhalten<sup>34</sup> verhaftet sind. Ökonomisierer im Sinne von Kirzner, statische Wirte im Sinne von Schumpeter sowie der routine entrepreneur im Sinne von Leibenstein usw. sind dagegen prädestiniert, lediglich so genannte wohlstrukturierte Entscheidungsprobleme zu bewältigen, wie sie die Entscheidungstheorie vor allem in ihrer präskriptiven Ausprägung kennt.<sup>35</sup>

An dieser Stelle wird die entscheidungstheoretisch relevante Unterscheidung in „Problemlösung“ und „Problemhandhabung“ deutlich: Danach gibt es für ein wohlstrukturiertes Entscheidungsproblem eine bestimmte Anzahl von Lösungsalternativen, genaue Informationen über deren Konsequenzen, klar formulierte Ziele und vor allem Lösungsalgorithmen (Entscheidungsregeln), mit deren Hilfe eine analytische Lösung

---

<sup>32</sup> Vgl. Mintzberg (1976); ferner Ornstein (1980); Classen (1987).

<sup>33</sup> Mintzberg (1976), S. 51.

<sup>34</sup> Zum revolutionären im Vergleich zum traditionellen Informationsverhalten vgl. z. B. Kirsch u. Klein (1977), S. 115; Kirsch (1978), S. 57f.

<sup>35</sup> Vgl. dazu z. B. Schneider (2016), S. 99-103.

möglich ist. Derartige Entscheidungsprobleme würde man – wie bereits oben angedeutet – in Anlehnung an Kirzner, Schumpeter und Leibenstein eher Ökonomisierern, statischen Wirten oder dem routine entrepreneur übertragen. Schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme liegen dagegen vor, wenn eines dieser Merkmale fehlt. Diese müsste man den auf der rechten Seite stehenden Unternehmertypen zur Handhabung übertragen. Die Interdependenzen zu eher analytisch („Lösung“) und eher holistisch („Handhabung“) ausgerichteten Personen werden damit ebenso deutlich, wie zu Personentypen, die eher zu links- oder zu rechtsseitig-hemisphärischen Informationsverarbeitungsprozessen neigen. Die eher linksseitig orientierten Menschen erfassen die Fülle der Welt in objektiven hard facts, während bei rechtsseitig orientierten Menschen eine subjektiv gefärbte Transzendierung und intuitive Interpretation der hard facts stattfindet, bevor sie kognitiv absorbiert und verarbeitet werden. Vor allem in (Management-) Situationen, in denen für ein schlecht strukturiertes Entscheidungsproblem zwangsläufig keine Routinen bzw. keine erprobten und eindeutig vorstrukturierten Entscheidungs- und Handlungsprogramme zur Verfügung stehen und (deshalb) auf keine Lösungsalgorithmen zurückgegriffen werden kann, versprechen Wege über Intuition und holistische Imagination mehr Erfolg.<sup>36</sup>

Auf die Bedeutung der hemisphärischen Trennung wird auch unter Bezugnahme auf westliche, östliche und asiatische Kulturkreise und auf die damit zusammenhängenden ökonomischen Eigenheiten hingewiesen.<sup>37</sup> So kann sich die hemisphärische Trennung im Zusammenhang mit Verhandlungs- und Vertragsstrategien des Managements niederschlagen: Pye kommt in seiner Analyse zu der Feststellung, dass chinesisches Management eher an ganzheitlichen Rahmenverträgen interessiert sind, während ihre westlichen Geschäftspartner lieber möglichst viele Einzelheiten regeln würden.<sup>38</sup> Diese unterschiedlichen Verhandlungs- und Vertragsstrategien scheinen sich im Management auch im Planungsverständnis und -verhalten niederschlagen; in einer empirisch fundierten Studie zu deutsch-chinesischen Joint Ventures zeigt Jiang, dass beispielsweise deutsche Manager Pläne mit vergleichsweise hohem Detaillierungsgrad präferieren, während die chinesischen Partner inhaltlich einfachere Globalplanungen bevorzugen und sich damit Freiheitsgrade und Flexibilitätspotenziale sichern – aber auch kritisch einwendet, dass die chinesische Seite überdies geplante Zielvorgaben nicht ernst nähme,

---

<sup>36</sup> Vgl. dazu in ähnlicher Weise bereits Jantsch (1979), S. 250.

<sup>37</sup> Vgl. z. B. Boisot (1986).

<sup>38</sup> Vgl. Pye (1987).

weshalb von „Scheinplänen“ zu sprechen sei, für die sich niemand verantwortlich zeichnen würde.<sup>39</sup>

Mintzberg selbst weist darauf hin, dass die rechtsseitig angesiedelten Eigenschaften wie Kreativität, Intuition und holistische Imagination besonders für Unternehmer, Manager und sonstige Führungspersönlichkeiten von Bedeutung sind.<sup>40</sup> Evolutionstheoretisch gewendet ordnet Jantsch, der sich am informationstheoretischen Erstmaligkeits-Bestätigungs-Modell von von Weizsäcker und von Weizsäcker orientiert<sup>41</sup>, der hemisphärischen Gehirnhälftentrennung höchste Bedeutung zu und kommt zu dem Ergebnis: „... die rechte Hirnhälfte fördert Erstmaligkeit, die linke Bestätigung.“<sup>42</sup>

#### **IV Unternehmertum, die Entstehung des Managementphänomens und Manager als Agenten aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie**

Zusammen mit den Kontrastsubjekten ordnen alle Unternehmerkonzepte dem Unternehmertum implizit oder explizit verschiedene und gleichzeitig besonders ausgeprägte psychische, psychosoziale und verhaltensorientierte Fähigkeiten, Charaktereigenschaften sowie bestimmte Kompetenzmerkmale zu. Orientiert man sich an den Kurzbeschreibungen der in den obigen Abbildungen 1, 2 und 3 aufgelisteten Ansätze zum Unternehmertum, so reicht das Spektrum beispielsweise von der Innovationsfreudigkeit, der Risikotragfähigkeit und der Kreativität über den Gestaltungswillen, der Gründungsorientierung, der Anpassungsfähigkeit, der Improvisations- und Koordinationsfähigkeit bis zur Eigeninitiative. Sofern man in der Praxis realistischerweise nicht unterstellen kann, dass eine einzige Person alleine alle diese vielfältigen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften aufweist – bzw. hemisphärisch interpretiert: beide Gehirnhälften jeweils auf hohem Niveau gleichstark ausgeprägt sind –, aber dennoch möglichst viele dieser Fähigkeits- und Eigenschaftszuschreibungen (vor allem angesichts der bereits eingangs beschriebenen Diversifikationsstrategien) in einem Unternehmen und/oder auf der Ebene des (Top-) Managements erforderlich sind, ist dies nur über Diversität bzw. divers zusammengesetzte Managementteams (interpersonale Gespannstrukturen) zu erreichen.

---

<sup>39</sup> Vgl. Jiang (2017), S. 173-179. Ferner werden immer wieder Geschlechtsstereotype bemüht, wonach Frauen eher eine ganzheitlich-imaginäre Naturorientierung und Männern eher mechanistische Eigenschaften und instrumentalisiertes Denken zugeordnet werden, vgl. z. B. Colegrafe (1984) und dazu kritisch z. B. bereits Mies (1986). Soweit man an derartige geschlechtsspezifische Eigenschaftszuschreibungen glaubt und beide Eigenschaftsbündel in einem Managementsystem realisieren wollte, wäre – normativ interpretiert – eine geschlechtsdiverse Führungsstruktur in Unternehmen zu verwirklichen.

<sup>40</sup> Vgl. Mintzberg (1976), S. 54f.

<sup>41</sup> Vgl. dazu v. Weizsäcker u. v. Weizsäcker (1972); ferner v. Weizsäcker (1974).

<sup>42</sup> Mintzberg (1976), S. 250.

Unternehmerfähigkeiten sind heute in sämtlichen Bereichen der betrieblichen Alltagspraxis und insbesondere auf der Top-Ebene diversifizierter und divisional organisierter Unternehmen erforderlich. Dem klassischen Entrepreneur entspricht im unternehmensinternen Rahmen der „Intrapreneur“.<sup>43</sup> Dem Intrapreneuring liegt die – aus Unternehmenssicht durchaus goutierte – Vorstellung zugrunde, dass sich die einzelnen Belegschaftsmitglieder so verhalten und für das Unternehmen derart einsetzen, als wären sie jeweils selbst Unternehmer.<sup>44</sup>

In diesem Zusammenhang ist die in Abbildung 5 skizzierte Typensystematik auf der Basis von Überlegungen von Kaschny, Nolden und Schreuder hilfreich. Sie zeigt, wie der klassische Unternehmer – aufgrund der lediglich zwei Grunddimensionen sicherlich in eingeschränkter und in vereinfachter Form – vom Intrapreneur, vom traditionellen Angestelltentum und vom (angestellten) Manager (je nach seiner Positionierung im Top-, Middle- und Lower-Management) abgegrenzt werden könnte.<sup>45</sup>

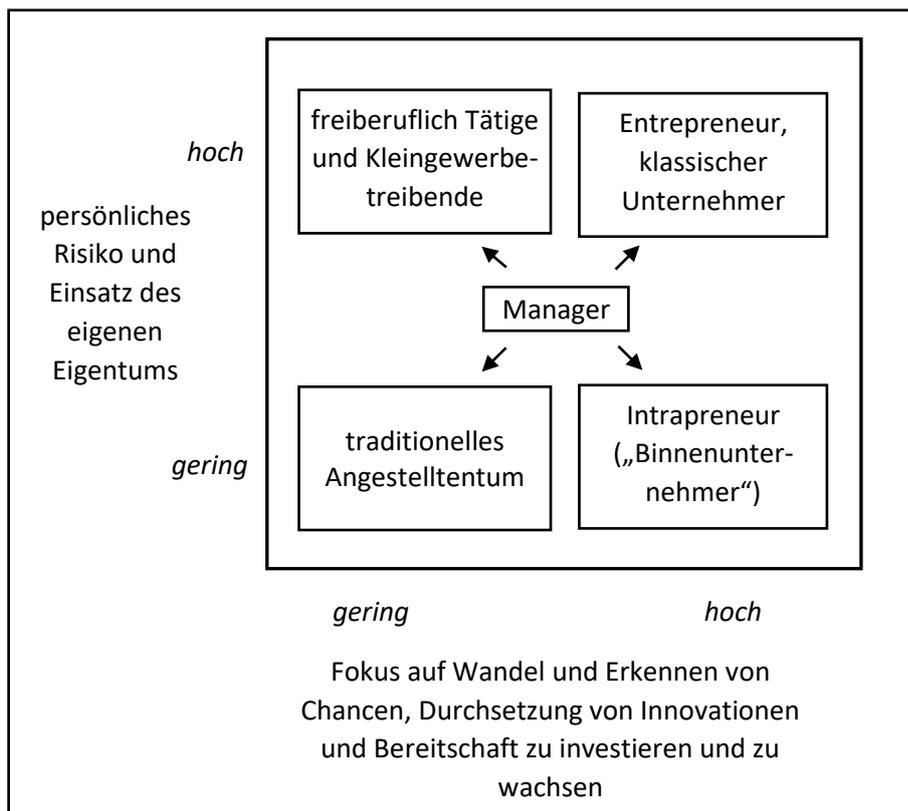


Abb. 5: Entrepreneur, Intrapreneur, Manager und Angestellte

<sup>43</sup> Zum so genannten „Intrapreneuring“ und zur Bedeutung von „Intrapreneurship“ in (Groß-) Unternehmen vgl. z. B. bereits Swann (1975); Peterson (1981); aktuell z. B. Kollinger (2023).

<sup>44</sup> Zu den damit verbundenen Problemen, die vor allem in der so genannten Subjektivierung münden können, vgl. z. B. Schneider (2024/2025), S. 129-133, und die dort zitierte Literatur.

<sup>45</sup> Vgl. Kaschny, Nolden u. Schreuder (2015), S. 34.

Manager nehmen in der obigen Skizzierung eine mittlere Position ein. Sie kommen je nach den gegebenen situativen Gegebenheiten in den unternehmerischen Teileinheiten (Divisions, Geschäftsfelder usw.) entlang der zwei herangezogenen Grunddimensionen den Positionen der anderen vier Charakterisierungen nahe bzw. müssen diesen nahe kommen, um den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden. Auf der praktischen Ebene bedeutet dies, dass das Management bzw. die Manager entweder alle Charakterisierungen aufweisen bzw. jeweils situativ sehr anpassungsfähig zeigen müssen; oder in einem Management- und Führungsteam eines Unternehmens sind wiederum personale Gespannstrukturen im Sinne der Diversität vorhanden, um insbesondere auch angesichts hybrider Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie die ebenso situativ bestimmten diversen Anforderungen an das Management erfolgreich absorbieren zu können.

Bei den Hinweisen zu den diversen Anforderungen an das Management wird häufig auf die Bedeutung typischer Unternehmerfähigkeiten Bezug genommen. Dies zeigen sowohl die Ausführungen zum Intrapreneuring (vgl. oben) als auch die Darstellungen aus der Perspektive der unterschiedlichen Theorieansätze zum Unternehmertum (vgl. Kapitel I, II und III).

Der Rekurs der Managementlehre auf typische unternehmerische Eigenschaften ist sehr populär, obgleich der grundsätzliche Unterschied zwischen Unternehmern und Managern offensichtlich ist, wie ihn auch Abbildung 5 andeutet: Manager sind „lediglich“ Angestellte und damit von Prinzipalen (Eigentümern bzw. deren Vertretern z. B. in Aufsichtsräten) eingesetzte Agenten. Das unterscheidet sie ganz wesentlich sowohl von Unternehmern als auch von Kapitalisten. Von Reputations-, Prestige- und Imageverlusten bei Minderleistungen und Managementversagen abgesehen, tragen sie im Gegensatz zu Unternehmern und Kapitalisten entweder überhaupt kein persönliches Risiko und haften nicht mit ihrem Vermögen; oder sie sehen sich bei variabler Vergütung und/oder sonstigen Zusatzvergütungen (z. B. durch Aktienoptionen, Belegschaftsaktien) lediglich einem partiellen und vergleichsweise geringen Einkommens- und Vermögensrisiko ausgesetzt. Manager sind Angestellte von Unternehmen, die aber von Unternehmern oder Kapitalisten gegründet und möglicherweise weiterhin (mit-) geführt oder kontrolliert wurden bzw. werden (z. B. durch Gesellschafterversammlungen bei Personengesellschaften oder dem Aufsichtsrat bei Aktiengesellschaften) und die von Kapitalisten (z. B. Gesellschafter, Aktionäre) durch die Bereitstellung von Kapital finanziert werden. Manager erledigen als solche Arbeiten, mit denen sie von den Prinzipalen (Eigentümern bzw. Kapitalisten) meist temporär begrenzt beauftragt sind (z. B. Führung

von Unternehmen und Geschäftseinheiten beispielsweise als Vorstände, Geschäftsführer, Divisions- und Geschäftsfeldleiter, Leiter von Tochtergesellschaften).

Die Motivation zur Delegation von Managementaufgaben an die Agenten und damit der Kern der Entstehung des Managementphänomens liegt darin, dass die Prinzipale an quantitativen, qualifikatorischen, mentalen und/oder ethischen Beschränkungen leiden (z. B. zu wenig Zeit, mangelndes Wissen, Risikoscheu, Skrupel). Diese Beschränkungen versuchen Prinzipale durch den Einsatz von Managern, die als Agenten zu interpretieren sind, zu überwinden. Hier wurzelt die basale Entstehungsursache der personalen Teilung und der Angestellteneigenschaft des Managertums. Und hier entzündet sich das bereits von Berle (1895-1971) und Means (1896-1988) in den 1930er Jahren thematisierte Principal-Agent-Problem,<sup>46</sup> deren Werk die Grundlage für die Principal-Agent-Theorie im Rahmen des (ökonomischen) Neo-Institutionalismus bildete.<sup>47</sup> Neben der Transaktionskostentheorie und der Property-Rights-Theorie bildet die Principal-Agent-Theorie eine der drei Säulen des Neo-Institutionalismus. Die Principal-Agent-Theorie gilt heute als ein – vor allem auch empirisch fundiertes – Hauptparadigma der Wirtschaftswissenschaften und erfreut sich inzwischen darüber hinaus einer breiten Anwendung in zahlreichen anderen wissenschaftlichen Disziplinen.<sup>48</sup> Danach kann nicht unterstellt werden, dass sich Agenten vorbehaltlos und altruistisch sowie intrinsisch motiviert in den Dienst der Prinzipale stellen. Auf der Basis der genannten Steward-Theorie<sup>49</sup>, die u. a. von „guten Stewards“ ausgeht, mag von der Vorstellung einer weitgehenden Identität zwischen den Zielen der Prinzipale und derjenigen der Agenten bzw. der „guten Stewards“ sowie von einer Identifikation der Stewards mit der Mission insbesondere in Non-Profit-Organisationen ausgegangen werden.<sup>50</sup> Im marktwirtschaftlichen Umfeld und in im Wettbewerb agierenden und profitorientierten Unternehmen ist von der Annahme einer durchgängigen Zielkomplementarität zwischen Prinzipalen und Agenten und/oder einer

---

<sup>46</sup> Vgl. Berle u. Means (1932).

<sup>47</sup> Zur Principal-Agent-Theorie und ihrer Genese vgl. z. B. die Klassiker wie Jensen u. Meckling (1976); Fama (1980); Pratt u. Zeckhauser (1985); im deutschsprachigen Raum z. B. Wenger u. Terberger (1988); Spremann (1989). Zu einem historischen Überblick über die Entwicklungslinien der Principal-Agent-Theorie und der damit verbundenen Corporate-Government-Forschung, der sich auch kritisch mit ihr auseinandersetzt, vgl. Lippert (2008).

<sup>48</sup> Beispielsweise in den Politikwissenschaften, vgl. z. B. Moe (1984); Gilardi u. Braun (2002); in den Sozial- und Gesellschaftswissenschaften, vgl. z. B. Egling (2016); Serries (2005); in den Erziehungswissenschaften bzw. der Pädagogik, vgl. überblickartig Schneider (2024/2025), S. 87-93; in der Terrorismusforschung, vgl. z. B. Byman u. Kreps (2010); im militärpolitischen Kontext, vgl. z. B. Sarigil (2014).

<sup>49</sup> Vgl. zur Steward-Theorie z. B. die initialen Publikationen von Donaldson u. Davis (1989); Davis, Schoorman u. Donaldson (1997); Velte (2010); Thayaparan (2021). Eine tabellarische Gegenüberstellung von Principal-Agent- und Steward-Theorie sowie eine Darstellung von gegenseitigen Befruchtungsaspekten und Komplementaritäten bietet Krug (2016), S. 78-98.

<sup>50</sup> Vgl. z. B. Schneider (2024/2025), S. 133-136, und die dort zitierte Literatur.

stabilen altruistisch-intrinsischen Motivation der Agenten eher Abstand zu nehmen.<sup>51</sup> Ganz im Gegenteil, vielmehr ist davon auszugehen, dass neben intrinsisch motivierten vor allem extrinsisch motivierte Agenten mit dem Einsatz von „Hidden-Strategien“ in ihren unternehmerischen Handlungsarenen utilitaristisch motiviert und opportunistisch agierend insbesondere ihre eigenen Ziele und diese womöglich überdies zum Schaden der Prinzipale und deren Eigentum verfolgen.<sup>52</sup>

Bei aller Euphorie und Begeisterung im Zuge der oftmals überschwänglichen Zuschreibungen der vielfältigen und herausragend positiven Kompetenzen und Fähigkeiten, die im Diskurs über das diverse und noch mehr über das hybride Management viele Publikationen durchsetzen<sup>53</sup>, fordert der Angestelltenstatus des Managements und das damit ausgelöste Principal-Agent-Problem zu einer kritischen Reflexion auf. Insofern ist fraglich und wird durch Kontroll-, Anreiz- und Sanktionsmechanismen *gegenüber* und *für* Agenten<sup>54</sup> und deren Zielfunktion entschieden, ob und inwieweit die in den Kapiteln I, II und III behandelten unternehmerischen Fähigkeits- und Eigenschaftsmerkmale für diversifizierende und divisionale Unternehmen tatsächlich ihre Wirkung entfalten; oder, ob die unternehmerischen Fähigkeits- und Eigenschaftsmerkmale für die Verfolgung der individuellen Ziele und gegebenenfalls auch zum Schaden der Unternehmen eingesetzt werden.

---

<sup>51</sup> Hierzu gibt Schneider (2024/2025), S. 121-133, einen Überblick über zahlreiche empirische Studien; ferner Schneider (2020), S. 82-113.

<sup>52</sup> Vgl. hierzu und zu den „Hidden-Strategien“ z. B. Williamson (1990), S. 34f. u. S. 74-76; Kräkel (2007), S. 21-24; Picot, Dietl, Franck u. a. (2015), S. 93-99. In Verbindung mit den im Rahmen von „Hidden-Strategien“ beobachtbaren opportunistischen Verhaltensweisen spricht Williamson (1975) schon in einer seiner früheren Publikationen von „self-interest seeking with guile“ (S. 255).

<sup>53</sup> In diesem Zusammenhang ist der Vorwurf der „Produktion von Greatness“ aus Gründen der Abgrenzung sowie der Überlegenheits- und Machtdemonstration durchaus angebracht, vgl. z. B. Weißköppel (2005); Mense-Petermann u. Klemm (2009); Schneider u. Jain (2009); Schneider (2024).

<sup>54</sup> Vgl. zu Kontroll-, Anreiz- und Sanktionsmechanismen aus der Perspektive der Principal-Agent-Theorie z. B. Petersen (1988), S. 35-73 u. S.136-238; Laux (1990); Kräkel (2007), S. 97-116 u. S. 283-326; Picot, Dietl, Franck u. a. (2015), S. 94-101.

**Literatur:**

- Berle, A. A.; Means, G. C. (1932):** The Modern Corporation and Private Property, New York.
- Boisot, M. H. (1986):** Markets and Hierarchies in a Cultural Perspective, in: Organization Studies 7, H. 2, S. 135-158.
- Bretz, H. (1988):** Unternehmertum und Fortschrittsfähige Organisation – Wege zu einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde, München.
- Bretz, H. (1991):** Zur Kultivierung des Unternehmerischen im Unternehmen – Von den historischen Wurzeln zur unternehmerischen Avantgarde im Management, in: Innovation und Unternehmertum – Perspektiven, Erfahrungen, Ergebnisse, hrsg. v. U. D. Laub u. D. Schneider, Wiesbaden, S. 273-295.
- Buß, E. (2007):** Die deutschen Spitzenmanager – Wie sie wurden, was sie sind, München u. Wien.
- Byman, D.; Kreps, S. E. (2010):** Agents of Destruction? Applying Principal-Agent Analysis to State-Sponsored Terrorism, in: International Studies Perspectives 11, H. 1, S. 1-18.
- Chandler, A. D. Jr. (1962):** Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge.
- Claassen, U. (1987):** Großhirnforschung, Unternehmer und Wirtschaftspolitik, Frankfurt/M. usw.
- Colegrave, S. (1984):** Yin und Yang – die Kräfte des Weiblichen und des Männlichen, deutsche Übersetzung v. I. M. Reinisch, Frankfurt/M.
- Davis, J. H.; Schoorman, F. D.; Donaldson, L. (1997):** Toward a Stewardship Theory of Management, in: Academy of Management Review 22, H. 1, S. 20-47.
- Donaldson, L.; Davis, J. H. (1989):** CEO governance and shareholder returns: Agency theory or stewardship theory, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington D.C.
- Egling, A. (2016):** Anreize zur (Voll-)Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: Ein Literatur-überblick aus sozioökonomischer Sicht, Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, No. 31, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, Berlin.
- Fama, E. F. (1980):** Agency Problems and the Theory of the Firm, in: Journal of Political Economy 88, H. 2, S. 288-307.

- Farmer, K. (2019):** Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, Onlinebeitrag 14.11.2019, <https://austrian-institute.org/de/blog/wettbewerb-als-entdeckungsverfahren/>, Abruf am 11.12.2024.
- Geigant, F.; Sobotka, D.; Westphal, H. M. (1983):** Lexikon der Volkswirtschaft, 4. Aufl., Landsberg/Lech.
- Gilardi, F.; Braun, D. (2002):** Delegation aus der Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie, in: Politische Vierteljahresschrift 43, H. 1, S. 147-161.
- Ha, K. N. (2005):** Hype um Hybridität – Kultureller Differenzkonsum und post-moderne Verwertungstechniken im Spätkapitalismus, Bielefeld.
- Hayek v., F. A. (1969):** Freiburger Studien, gesammelte Aufsätze v. F. A. v. Hayek, Tübingen.
- Hinterhuber, H. H. (2011):** Strategische Unternehmensführung, I. Strategisches Denken, 8. Aufl., Berlin.
- Hofmann, M. (1968):** Das Unternehmerische Element in der Betriebswirtschaft, Berlin.
- Jantsch, E. (1979):** Die Selbstorganisation des Universums, München u. Wien.
- Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976):** Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3, H. 4, S. 305-360.
- Jiang, H. (2017):** Die Bedeutung der weichen Erfolgsfaktoren im Management der chinesisch-deutschen Joint Ventures in China aus chinesischer Perspektive, Diss., Universität Osnabrück.
- Kaschny, M.; Nolden, M.; Schreuder, S. (2015):** Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992):** Organisation, 3. Aufl., Berlin u. New York.
- Kirsch, W. (1978):** Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, München.
- Kirsch, W.; Klein, H. K. (1977):** Management-Informationssysteme II – Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?, Stuttgart usw.
- Kirzner, J. M. (1967):** Methodological Individualism, Market Equilibrium, and Market Process, in: Il Politico 4, S. 787-799.
- Kirzner, J. M. (1978):** Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen.
- Kirzner, J. M. (1979):** Perception, Opportunity, and Profit, Chicago u. London.
- Kollinger, C. (2023):** Intrapreneurship – wie Sie Innovationen in etablierten Unternehmen fördern, Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und praktische Umsetzung, Wiesbaden.
- Kräkel, M. (2007):** Organisation und Management, 3. Auflage, Tübingen.

- Krug, M. (2016):** Implementierung von CSR im Einkauf unter Berücksichtigung situativer Führung von Agents und Stewards, Diss., Universität Würzburg.
- Lachmann, L. M. (1976):** On the Central Concept of Austrian Economics: Market Process, in: The Foundations of the Modern Austrian Economics, hrsg. v. E. G. Dolan, Kansas City, S. 126-132.
- Lippert, I. (2008):** Perspektivenverschiebungen in der Corporate Governance: neuere Ansätze und Studien der Corporate-Governance-Forschung, Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Gesellschaft und wirtschaftliche Dynamik, Forschungsgruppe Wissen, Produktionssystem u. Arbeit, Berlin.
- Menger, C. (1923/Hrsg.):** Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wien.
- Mense-Petermann, U., Klemm, M. (2009):** Der „Globalmanager“ als neuer Managertypus? Eine Fallstudie zu Transnationalisierungsprozessen im Management, in: Zeitschrift für Soziologie 38, H. 6, S. 477-493.
- Mies, M. (1986):** Gesellschaftliche Ursprünge der geschlechtlichen Arbeitsteilung, in: Materialsammlung zum Kongress Frauen & Ökologie, Köln, S. 8-19.
- Mintzberg, H. (1976):** Planning on the left side and managing on the right, in: Harvard Business Review 54, H. 4, S. 49-58.
- Mises v., L. (1940):** Nationalökonomie – Theorie des Handelns und Wirtschaftens, Genf.
- Moe, T. M. (1984):** The New Economics of Organization, in: American Journal of Political Science 28, H. 4, S. 739-777.
- Ornstein, R. E. (1980):** Two Sides of the Brain, in: Readings in Managerial Psychology, 3. Aufl., hrsg. v. H. J. Leavitt, L. R. Pondy u. D. M. Boje, Chicago, S. 106-125.
- Ossewaarde, M. (2007):** Cosmopolitanism and the Society of Strangers, in: Current Sociology 55, H. 3, S. 367-388.
- Peterson, R. A. (1981):** Entrepreneurship and organization, in: Handbook of Organizational Design 1, hrsg. v. P. C. Nystrem u. W. H. Starbuck, Oxford, S. 65-83.
- Picot, A.; Dietl, H., Franck, E. u. a. (2015):** Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 7. Aufl., Stuttgart.
- Pratt, J.; Zeckhauser, R. J. (1985):** Principals and Agents: The Structure of Business, Boston.
- Pye, L. W. (1987):** Joint-Ventures in China I: Die Gründung, in: Harvard Manager, H. 1, S. 40-45.
- Redlich, F. (1949):** The Origin of the Concepts of „Entrepreneur“ and „Creating Entrepreneur“, in: Explorations in Entrepreneurial History 1, S. 1-7.

- Redlich, F. (1956a):** Unternehmer, in Handwörterbuch der Sozialwissenschaften 10, Göttingen, S. 486-498.
- Redlich, F. (1956b):** Unternehmungs- und Unternehmensgeschichte, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften 10, Göttingen, S. 532-549.
- Ricketts, M. (1987):** The Economics of Business Enterprise – New Approaches to the Firm, Brighton.
- Rothbard, M. N. (1976):** Praxeology: The Methodology of Austrian Economics, in: The Foundations of the Modern Austrian Economics, hrsg. v. E. G. Dolan, Kansas City, S. 19-39.
- Rothschild, K. W. (1986):** Die Wiener Schule im Verhältnis zur klassischen Nationalökonomie, unter besonderer Berücksichtigung von Carl Menger, in: Die Wiener Schule der Nationalökonomie, hrsg. v. N. Leser, Wien usw., S. 11-27.
- Sarigil, Z. (2014):** The Turkish Military: Principal or Agent?, in: Armed Forces & Society 40, H. 1, S. 168-190.
- Say, J. B. (1880):** Ausführliche Darstellung der Nationalökonomie oder der Staatswirtschaft, 2. Aufl., Heidelberg.
- Schneider, D. (1988):** Zur Entstehung innovativer Unternehmen – Eine ökonomisch-theoretische Perspektive, München.
- Schneider, D. (1991):** Die unternehmerische Produktion von Erstmaligkeit und ihre Konsequenzen für die Evolution ökonomischer Transaktionsbeziehungen – Beiträge von Austrianismus, Transaktionskosten- und Informationstheorie für das Verständnis von Innovation und Unternehmertum, in: Innovation und Unternehmertum – Perspektiven, Erfahrungen, Ergebnisse, hrsg. v. U. D. Laub u. D. Schneider, Wiesbaden, S. 341-367.
- Schneider, D. (2016):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Kompaktes Basiswissen, 2. Aufl., Norderstedt.
- Schneider, D. (2018):** Theoretische Grundlagen und Ansätze der Betriebswirtschaftslehre – Von Basiskonzepten über Theorieansätze zum neoklassischen Abgrund, Norderstedt.
- Schneider, D. (2019):** Unternehmensführung – Instrumente für das Management in der Postmoderne, 3. Aufl., Norderstedt.
- Schneider, D. (2024):** Diversität und Hybridität im Management – Genese: von interpersonellen Spannstrukturen zur intrapersonellen Hybridität mit rassenbedingten Gefährdungen, Arbeitspapier und Onlinebeitrag, S&S Publi GbR, Kempten, <http://schneider-dietram.de/wp-content/uploads/2024/12/Hybriditaet-im-Management.pdf>, Abruf am 27.12.2024.
- Schneider, D., Jain, A.K. (2009):** Die neuen Götter – Kosmopolitisches Management zwischen Globalisierung, Diversität und der Ausbeutung des Anderen, in: D. Schneider u. A. K. Jain (Hrsg.), Weltklasse für Unternehmen, Staat und Gesellschaft: Fiktionen und Realitäten, München, S. 14-41.

- Schneider, T. D. (2020):** Erosion von Institutionen zwischen Darwinismus und Opportunismus – Kritische Rekonstruktion des Darwiportunismus in der Arbeitswelt, Norderstedt.
- Schneider, T. D. (2024/2025):** Gedenkstätten als pädagogische Institutionen aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie – Theoretische Konzeption, empirische Exploration, kritische Reflexion und universelle Applikation, Diss., Universität Augsburg (Veröffentlichung 2/2025).
- Schumpeter, J. A. (1928):** Unternehmer, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften 8, 4. Aufl., Jena, S. 476-487.
- Schumpeter, J. A. (1952):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Berlin.
- Serries, C. (2005):** Die Bedeutung der intrinsischen Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen am Beispiel der Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände, Diss., Universität Göttingen.
- Shand, A. H. (1984):** The Capitalist Alternative – An Introduction to Neo-Austrian Economics, New York u. London.
- Smith, A. (1789):** An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 5. Aufl., London.
- Spremann, K. (1989):** Agent and Principal, in: Agency Theory, Information, and Incentives, hrsg. v. G. Bamberg u. K. Spremann, Berlin usw., S. 3-37.
- Stavenhagen, G. (1969):** Geschichte der Wirtschaftstheorie, 4. Aufl., Göttingen.
- Swann, K. (1975):** Entrepreneurship in Large Companies, in: Journal of General Management 6, H. 4, S. 48-54.
- Thayaparan, J. (2021):** Theorien der Corporate Governance. Der Stewardship-Ansatz und die Prinzipal-Agent-Theorie sowie deren Auswirkungen auf die Gestaltung der Corporate Governance, München u. Ravensburg.
- Turin, G. (1947):** Der Begriff des Unternehmers, Zürich.
- Velte, P. (2010):** Stewardship-Theorie, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung 20, H. 3, S. 285-293.
- Weißköppel, C. (2005):** „Hybridität“ – die ethnografische Annäherung an ein theoretisches Konzept, in: R. Loimeier, D. Neubert u. C. Weißköppel (Hrsg.), Globalisierung im lokalen Kontext: Perspektiven und Konzepte von Handeln in Afrika, Münster, S. 311-347.
- Weizsäcker v., E. U. (1974):** Erstmaligkeit und Bestätigung als Komponenten der Pragmatischen Information, in: Offene Systeme I – Beiträge zur Zeitstruktur von Information, Entropie und Evolution, hrsg. v. E. U. v. Weizsäcker, Stuttgart, S. 82-113.
- Weizsäcker v., E. U.; Weizsäcker v., C. (1972):** Wiederaufnahme der begrifflichen Frage: Was ist Information?, in: Nova Acta Leopoldina 206, S. 535-555.

**Wenger, E.; Terberger, E. (1988):** Die Beziehung zwischen Agent und Principal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 17, H. 10, S. 506-514.

**Williamson, O. E. (1975):** Markets and Hierarchies – Analysis and Antitrust Implications, New York u. London.

**Williamson, O. E. (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen.