

## Vom Managerismus zurück zu verantwortungsvoller Unternehmensführung

Irrwege einseitiger Managementtheorien der letzten 50 Jahre

---

Manfred Hoefle

Der 2005 verstorbene Sumantra Ghosal, Professor für Strategisches und Internationales Management an der London Business School (LBS)<sup>1</sup>, veröffentlichte eine Abrechnung über die gängigen Managementtheorien; so radikal sie war, so wenig wurde sie einem breiten Kreis bekannt. Das lag ganz wohl im Interesse der vorherrschenden Lehre an den führenden Business Schools – man kann von einem Schweigeschema zu unliebsamen Veröffentlichungen sprechen.

### EIN KURZER ABRISS

Seit den 1970er-Jahren kamen „Bad Management Theories“ auf und verbreiteten sich nahezu epidemisch, vor allem zufolge der stark gewachsenen Zahl von Business Schools. Deren Schwerpunkt lag immer mehr auf der Analyse echter und fiktiver Vorgänge (Cases) in meist amerikanischen Großunternehmen. Das BA/MBA-Studium – so man es als solches und nicht als Schulungsprogramm bezeichnen will – wurde mitunter als *Case Study & Number Crunching Training* taxiert. Die große Zahl der Absolventen renommierter Business Schools strömte zu den Jobs, in denen diese Fähigkeit in besonderem Maße geschätzt wurde: in den Finanzbereich mit Banken, Private Equity, Vermögensverwaltungen und Hedge-Fonds, in das Management-Consulting, insbesondere das ‚Strategic‘ und zu den Big4-Professional Services Network & Accounting-Organisationen.

In diesem Strom schwammen die von Professoren ausgedachten Theorien und konzipierten Tools mit. Erinnert sei nur an Finanzierungsmodelle a la Modigliani, Erfahrungskurvenanalysen oder die Portfoliokonzepte, die via McKinsey und Boston Consulting vermarktet wurden.

---

<sup>1</sup> Siehe unter Quellen. Ghosal hatte einen PhD von der MIT School of Management und einen von der HBS.

Die Business Media drehten sich dem Trendigen zu, indem sie diese Denkweisen popularisierten. Exemplarisch dafür war der All-time Bestseller *In Search of Excellence*.<sup>2</sup> Die Managementliteratur erlebte eine ungebrochene Konjunktur von in Mode gekommenen Lehren und ihre Verfasser erhielten einen hohen Bekanntheitsgrad, nicht selten Guru-Status.<sup>3</sup> Aus dem Management als einer Disziplin, die von Peter Drucker etabliert wurde, entwickelte sich ein *Management of Theories & Tools*.

## Zwei dominante Theorien

Als Meta-Theorien – das sind solche, die ein ganzes Bündel an Aspekten umfassten – schälten sich zwei vorherrschende heraus: die **Transaction Economics** und das **Agency Problem**. (Letzteres wird in Denkschrift Nr. 43 behandelt werden.)

In den 1970er-Jahren tauchte das mit beiden Theorien in Verbindung stehende Konzept des Portfoliomanagement auf, das an der HBS konzipiert und zuerst von GE angewandt wurde. Im Kern geht es dabei um die hervorgehobene Position des CEO als Verteiler des Cash flow auf die Geschäfte eines Unternehmens – in Analogie zum Aktienportfolio eines Vermögensverwalters. In diesem Rollenverständnis rückte die Kapitalsicht in den Mittelpunkt der Unternehmensleitung, die operative Seite (Entwicklung und vor allem Produktion) trat in den Hintergrund.

Die monetäre Unternehmenssteuerung verfestigte sich gegen Ende der 1980er-Jahre mit dem Shareholder Value-(SHV)-Ansatz. Das von den Professoren Alfred Rappaport und Joel Stern von der Kellogg School of Management entworfene Wertmanagement wurde ebenfalls mit GE pilotiert und alsbald auch nach Deutschland verbreitet.<sup>4</sup> Im Zuge dieser Umstellung erhielt der CFO eine gesteigerte Rolle als Ausrichter des Unternehmens auf den Kapitalmarkt und der CFO stärkte seine Stellung. In Wall Street stieß diese uniforme Ausrichtung auf allseitiges Wohlwollen, das dann allmählich zu einem Diktat an die großen börsennotierten Unternehmen wurde. Auf dem Höhepunkt der SHV-Orientierung ereigneten sich Skandale, die Ausfluss von gehypten Investment-Stories und unzulässiger Vorteilsnahme durch das Spitzenmanagement waren; namentlich: Enron, Tyco, Global Crossing. Es kam zu einem vorübergehenden Akzeptanzverlust des Managements und seiner Berater. Der Staat reagierte mit regulatorischen Maßnahmen, die vor allem die Bilanzierung betrafen. Als Stichwort soll SOX, der Sarbanes-Oxley-Act, genügen, mit dem auch mehrere Verbesserungen in der Governance verbunden waren, wie eine höhere Zahl unabhängiger Board-Mitglieder. Der Erfolg dieser Maßnahmen war vor allem der Vermeidung hoher Strafen geschuldet.

Im Rückblick stellt sich die Abfolge so dar: Zwischen 1975 – 1985 blühten diese Theorien auf und fanden in der Folge breite Anwendung in diversifizierten US-Konzernen. Mit geringem zeitlichen Abstand wurden sie von den zwei einschlägigen Beratungsunternehmen nach Deutschland gebracht.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Der Verfasser erfuhr den Status nascendi der darin zentralen 7-S-Doktrin. Siemens war Sponsor der von Tom Peters und Robert Waterman zusammengestellten „Theorie“.

<sup>3</sup> Umfassend abgehandelt in: <https://www.managerismus.com/themen/arbeitswelt-bwl-consulting/denkschrift-nr-27>

<sup>4</sup> Pilotanwender des von Stern & Stewart vermarkteten EVA- Economic Value Analysis in Deutschland war Siemens, das damit die Reife für das angepeilte Listing an der New Yorker Börse unterstreichen wollte.

<sup>5</sup> Speerspitze dieses Transfers war Siemens, das sich als Anwenderlabor und Referenz für Strategieberater profilierte.

## PROBLEMATISCHE GRUNDLAGEN

Diesen Managementtheorien liegen einseitige Annahmen über die Funktion von Unternehmen zugrunde – des Weiteren daraus abgeleitete Lehren für die Entwicklung und Steuerung von Unternehmen, die notwendigerweise mangelhaft sind. Hierzu ein kurzer Erklärungsversuch:

### Einseitiges Unternehmensverständnis

Unternehmen werden als Ressourcen- und Transaktionsapparat gesehen – im Kontrast zu „produktiven, sozialen Systemen“<sup>6</sup>. Die entsprechende Theorie wurde folgerichtig als „Transaction Economics“ bezeichnet. Maßgeblicher Vertreter war Oliver Williams, der 2009 den Nobel-Gedächtnispreis erhielt<sup>7</sup>. Das Kennzeichnende dieses Ansatzes ist die Beschränkung auf Kosten und deren Minimierung als implizites Effizienzziel. Die menschliche, soziale und wert-schöpfende Seite des Unternehmensgeschehens bleiben ausgeklammert.

Im Rahmen der Kostenorientierung stehen Mengendegression, die Nutzung von Faktorkostenunterschieden, der Abbau der Kapitalintensität entlang von Asset light-Maßnahmen. Mitarbeiter werden nur als Kostenfaktor oder Ressource gehandelt, die einer strengen Überwachung bedürfen, weil sie sich sonst opportunistisch verhalten.<sup>8</sup> Die wesentliche Managementaufgabe wird in der Erreichung größtmöglicher Effizienz gesehen, was sich im Abbau von Assets, in der Verlagerung/Outsourcing und in der Reduzierung der Mitarbeiter, insbesondere des Middle Management, niederschlägt.

Parallel machte sich eine vermehrte Monetarisierung, das heißt die Betonung der Kapitalseite des Unternehmens breit.<sup>9</sup> Im Mittelpunkt standen die Kapitalkosten in Verbindung zu Kapitalstruktur bzw. Verschuldungsgrad. Diese Überlegungen leiteten, wie bereits geschildert, über zu Cash-flow-Strategien im Rahmen von Portfoliokonzepten und dann zu dem Shareholder Value Ansatz mit dem ausschließlichen Ziel der maximalen Steigerung des Kapitalwertes von Unternehmen. „Value“, gemeint ist Wertschaffung/-schöpfung, blieb auf Kapital beschränkt.

Beiden Modellvorstellungen – *Transaction Economics* und *Agent-Problem* – sind gemeinsam, nämlich das Unternehmen als

- Ein-Ziel-Modell (Minimierung der Kosten, Maximierung des Gewinns bzw. des Kapitalwertes)
- Gleichschaltung von Interessen (Aktionäre – Management)
- Vertragsmodell (Knoten vertraglicher Beziehungen)
- Rechen-/Optimierungsmodell
- Mitarbeiter freies System<sup>10</sup>
- moralfreie Organisation

---

<sup>6</sup> Wie zum Beispiel im frühen St. Galler Managementmodell von Hans Ulrich.

<sup>7</sup> Die Grundgedanken gehen auf Ronald Coase zurück: siehe *"The Nature of the Firm"*. *Economica*. (1937). *"The Problem of Social Cost"*. *Journal of Law and Economics*. 3: 1–44.

<sup>8</sup> In diesem Zusammenhang sind zu erwähnen: die Human Relations Bewegung der 1930er-Jahre und die Theorie XY von Douglas McGregor, der 1960 „The Human Side of Enterprise“. Beide waren Ansätze, die mechanistischen, technokratischen Sichtweisen zu korrigieren; ihr Einfluss blieb unbedeutend.

<sup>9</sup> Siehe die Theoreme von Franco Modigliani und Merton Miller: *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*. In: *The American Economic Review*. 48, 3, June 1958, S. 261–297; *Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares* In: *Journal of Business*, 34 (October 1961), S. 411–433.

<sup>10</sup> Die Bezeichnung „Neutron Jack“ für den früheren „Manager des Jahrhunderts“, den CEO von GE, Jack Welch, war als Anerkennung für seinen forcierten Personalabbau gemeint.

Das Bild vom Menschen ist ein negatives, pessimistisches. Demzufolge muss das Management darauf achten, die Unwägbarkeiten menschlichen Verhaltens unter Kontrolle zu halten. Unternehmen werden als unfreie Kooperation gesehen, die Misstrauen und Druck vom Management bedingt. In der digitalisierten Wirtschaft zeigt sich das Transaktionsmodell in der lückenlosen Überwachung von Belegschaften. Exponent dieser Spezies ist Amazon.<sup>11</sup>

## Unzulängliche Managementlehren

Unter den Wissenschaften hat die Physik das größte Prestige; sie entspricht der Anforderung, reproduzierbare und vorhersagbare Ereignisse zu liefern. Über die ständigen Bemühungen der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften diesem Ideal nahezukommen, wurde viel gesagt und geschrieben. An dieser Stelle sei auf die umfassende Literatur zum Versuch der „Verwissenschaftlichung“ (*Scientific model, Physics-like*) verwiesen, den Friedrich von Hayek vor vierzig Jahren als „Anmaßung von Wissen“ (Pretense of Knowledge) charakterisierte. Die Wissenschaftlichkeit der Managementlehre/BWL unterstellt dem Unternehmensgeschehen weitgehende kausale Zusammenhänge (Transaktionen und Interaktionen), ignoriert den selbstreferentiellen Charakter der Wirtschaftswissenschaften und erklärt die Wirkungsweise von Unternehmen mit Hilfe eindimensionaler Größen: beispielweise die erwähnte Minimierung von Kosten oder die Maximierung von Gewinnen. Dem liegt eine mechanisch-maschinelle Sicht auf das Unternehmen zugrunde, die die Grundveranlagung, zum Beispiel, sich mit einem akzeptablen Maß zufrieden zu geben, ignoriert.<sup>12</sup>

Ausdruck dieser Richtung ist eine bemühte, überbordende Quantifizierung. Mit ihr soll die Wissenschaftlichkeit unterstrichen werden. Die Quantifizierung erfüllt einen didaktischen Zweck, als Behelf, der systematisiert, eindimensionale Zusammenhänge leichter lehrbar und schließlich massentauglich prüfbar macht. Zu einem großen Teil erklärt sich die umfassende Verlagerung der Managementlehre auf ‚Financials‘. Ein Beleg dafür sind die auch im deutschsprachigen Raum eingerichteten Schools of Finance. Die übertriebene Quantifizierung führt zwangsläufig zur Überbetonung kausaler und funktionaler Zusammenhänge in sehr engen Untersuchungsbereichen (Mini-domains) – und zu wenig relevanten Erkenntnissen und zur Vernachlässigung realer und umfangreicher Abhängigkeiten. Die analytische Seite hat gewonnen, die notwendige Ganzheitlichkeit, die für eine unternehmerische Sicht bestimmend ist, ging verloren.

Eine zwangsläufige Folge ist die utilitaristische Behandlung (zwischen-)menschlichen Verhaltens. Werte wie Loyalität, Vertrauen, Ehrlichkeit, Freundschaft, die für betriebliches Zusammenarbeiten und gesellschaftliches Zusammenwirken von großer Bedeutung sind, werden nur mehr auf ihre unmittelbare Vorteilhaftigkeit hin bewertet. Diese Ökonomisierung des Verhaltens wurde in höchstem Maße gewürdigt, durch den Nobel-Gedächtnispreis an Gary Becker.<sup>13</sup>

Die Managementlehre/BWL der letzten 50 Jahre weist, wie schon angemerkt, eine beachtliche Vereinseitigung auf. Die erhoffte Erklärungskraft der angewandten Methoden und die Prognosefähigkeit der propagierten Methoden haben weitgehend enttäuscht. Dem in vieler Hinsicht produktiven *Scientific Management* auf Fertigungsebene folgte das *Financial Management* auf Top-Ebene.

---

<sup>11</sup> Der Distributionskonzern beabsichtigt offenbar, generell aus dem „Überwachungs-Know how“ ein Wachstumsgeschäft zu machen.

<sup>12</sup> Dazu insbesondere der Entscheidungstheoretiker Herbert A. Simon (1916–2001) mit dem Konzept des „Satisficing“ zufolge einer nur eingeschränkten Rationalität.

<sup>13</sup> Diese Richtung wurde von dem Philosophen Isaiah Berlin (1909–1979) als „Dehumanization of practice“ nachdrücklich kritisiert.

Die rasche Abfolge von modischen Strömungen<sup>14</sup> und die Vielzahl neuer Tools brachte keinen überzeugenden Nutzen; vielmehr ein hohes Honorar und vorübergehendes Prestige für die Proponenten. Hierzu wird empfohlen sich die Liste der 25 „most popular tools“ von Bain & Company durchzusehen, die in erstaunlichem Maße mit dem eigenen Kompetenzspektrum des

Beratungsunternehmens übereinstimmen; Quality Management kommt gar nicht vor.<sup>15</sup> Aufs Ganze gesehen: Es kam zur systematischen Abwertung von Erfahrung, gesundem Menschenverstand und praktischer Weisheit (*Practical Wisdom*).

### Manageristische Fehler

Erkenntnisreich ist, aus Fehlern zu lernen: Von den an den Business Schools als exzellent behandelten und von Analysten und Beratern ausgezeichneten Unternehmen, die bald oder schließlich gescheitert sind. Und das, obwohl sie deren Methoden übernommen und eigene kreiert haben, die als Best Practice herausgestellt wurden. Verwiesen sei an die Fälle Enron, GE, Tyco und Boeing, Unternehmen, die Glamour-Status erhielten und dann „nachhaltig“ abglitten.<sup>16</sup>

Vorangestellt sei diese Einsicht, die eine wohl zulässige Verallgemeinerung enthält: Langfristig erfolgreiche, also langlebige Unternehmen gleichen einander, gescheiterte börsennotierte Unternehmen ebenso; die anderen gehen auf vielfältigste Weise zugrunde.<sup>17</sup>

Zu den gemeinsamen Fehlern gescheiterter Unternehmen zählen (in Klammern die wahrscheinlichen Hauptursachen):

- Kurzfristigkeit (Quartalsdenken; Earnings Management)
- häufige Strategiewechsel (meist verbunden mit Managementwechsel)
- breite, forcierte Diversifizierung (konglomerate Strukturen)
- absolutes Kostendenken (kombiniert mit Mikrocontrolling)
- Kürzung von FuE-Aufwand (v.a. in Schwächeperioden)
- schlecht durchdachtes Outsourcing (nur wegen Kosten)
- forcierte Akquisitionen (v.a. zur Erlangung von Marktmacht)
- Intensive M&A-Tätigkeit (zur Portfolio-Strukturierung)
- riskante Finanzierung (hohes Leveraging)
- General Management Role Model (als Karrierepfad mit häufigen Aufgabenwechseln)
- Performance Management (mit starker Differenzierung nach Leistungsgruppen)

Übertriebene Incentivierung des Top-Managements (v.a. in Folge extern rekrutierter CEOs)

*Anm.: Für jeden dieser Fehler ließen sich Beispiele anführen. Unter [www.managerismus.com](http://www.managerismus.com) gibt es dazu viele Hinweise.*

Der letzte Fehler (Incentivierung) erhält durch die Verknüpfung mit der Quartalsberichterstattung eine nicht nur potentiell schädliche Wirkung; sie kann als Grundübel des Managerismus gelten.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Dazu Denkschrift Nr. 27: Management-Gurus Aufstieg und Fall

(<https://www.managerismus.com/themen/arbeitswelt-bwl-consulting/denkschrift-nr-27>)

<sup>15</sup> Siehe Bain Management Tools & Trends Survey 2017. Es wird bedauert, dass „Komplexitätsmanagement“ noch kein hinreichend genutztes Tool sei. Die Beratungsfirma war zu dieser Zeit im Begriff, eine entsprechende Kompetenz aufzubauen. Paradoxerweise sind gerade die Big3 des Consulting ausgesprochene Komplexitätstreiber.

<sup>16</sup> Über diese Firmen finden sich unter [www.managerismus.com](http://www.managerismus.com) Abhandlungen und Anmerkungen.

<sup>17</sup> Was langlebige Unternehmen angeht, sei in erster Linie auf Arie de Geus hingewiesen: *Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung von Unternehmen*, Stuttgart 1999.

<sup>18</sup> Siehe dazu der Stresstest zu „Wie manageristisch sind Unternehmen“ (<https://www.managerismus.com/themen/managerismus/stresstest>)

## PARADIGMENWECHSEL NOTWENDIG

Die Bezeichnung Paradigmenwechsel wird inflationär verwendet, aber in Bezug zu den gängigen Managementtheorien ist sie angebracht. Denn es geht um eine grundlegende Änderung, eine Umkehr. Diese bedeutet:

**Erstens**, dass der Mensch in die Mitte des Unternehmens gestellt werden muss. Das erklärte Ziel soll sein, Unternehmen dahin zu entwickeln, dass sie der Entfaltung der Mitarbeiter, der Exzellenz in der Arbeit und der Resilienz bei unvermeidlichen Herausforderungen nahekommen.

**Zweitens**, dass Moral stets als Verhaltensnorm einen hohen Stellenwert einnehmen muss. Nicht-integre Unternehmen schaden Mitarbeitern und Gemeinschaft. Der Grundsatz ‚Zu allererst nicht schaden‘ ist unabdingbar.<sup>19</sup> Zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gehört jederzeit eine umsichtige Abschätzung der Folgen von Entscheidungen und Haltungen; ein moralisches, zeit- und situationsunabhängiges Gebot.

**Drittens**, dass der gesunde Menschenverstand Vorfahrt vor komplizierten Entscheidungsprozessen und -regeln haben soll. Die Lehre vom Common sense muss fester Bestandteil der Managementausbildung werden.

**Viertens**, dass Managementlehre sich nicht auf Wissensvermittlung beschränken darf. Denn sie hat einen unverzichtbaren erzieherischen Auftrag, das heißt, sie muss einen erkennbaren Beitrag zur Charakterbildung leisten.<sup>20</sup> Ethik als optionales Kursangebot und bloße Wissensvermittlung ist entbehrlich. Klar gesagt: So wenig wie man Golfspielen aus Büchern lernt, umso weniger lernt man moralisches Verhalten in Ethikkursen.

**Fünftens**, dass Managementlehre in erster Linie eine Handlungslehre sein soll. Da geht es um Breite des Wissens, das was man unter Bildung versteht,<sup>21</sup> vielseitige Erfahrung und ständiger Austausch dazu, Spürsinn für notwendige Veränderungen, Einfallsreichtum bei der Lösung von Problemen, eingebettet in Practical Wisdom.<sup>22</sup>

Diese fünf Postulate bedeuten und verlangen eine radikale Wende, einen Paradigmenwechsel der Managementlehre.

## SCHLUSSFOLGERUNG

Mit dieser kurzen Tour d‘ horizon durch Managementlehre und -praxis, zu der Sumantra Ghosal den Impuls gab, sollte offenbar werden, dass sich die gängigen Managementtheorien erschöpft und Schaden für Unternehmen und Gesellschaft angerichtet haben. Mit ihnen sind auch die Gurus - alias Scharlatane - entzaubert und viele Consulting-Praktiken entwertet.

Hiermit wird ernsthaft angeregt, eine schonungslos ehrliche Bewertung vorzunehmen. Die wenigen Kritiker aus den Reihen der Managementlehrer, vorneweg Peter Drucker<sup>23</sup>, Henry Mintzberg, Jeffrey Pfeffer, haben Recht behalten.

---

<sup>19</sup> Das „Primum non nocere“ wurde von Peter Drucker als Leitlinie des Management eingeführt.

<sup>20</sup> Der erste Rektor der Harvard Business School, Edwin Gay, fasste den Auftrag so auf „ to make better citizen and men of culture as well as broader men of business.“

<sup>21</sup> Diese Grundanforderung hat Peter Drucker immer wieder hervorgehoben und deshalb eine Liberal Arts-Formierung empfohlen.

<sup>22</sup> Siehe dazu: André Habisch et al.: [https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v153y2018i1d10.1007\\_s10551-016-3417-y.html](https://ideas.repec.org/a/kap/jbuset/v153y2018i1d10.1007_s10551-016-3417-y.html)

<sup>23</sup> Exemplarisch das Statement: „It is futile to agree ..... that business has only one responsibility: economic performance.“ (2009) Drucker war immer ein Verfechter unsichtiger Lösungen und trat stets für ein gutes Management in Wirtschaft und Politik ein.

Eine Fortsetzung der Praxis der letzten 50 Jahre führt in eine unheilvolle Zukunft, die mit den Termini *Bureaucratism, Compliance, Financialisation, Litigation, Desintegration* umschreibbar ist. Mit Bezug auf die Gemeinschaft manifestiert sie sich in Habgier und Spaltung. Das Gegenteil ist eine das Gemeinwohl beachtende, verantwortungsvolle Unternehmensführung.<sup>24</sup> So wie Eigentum verpflichtet, haben Unternehmen den impliziten Grundauftrag, nicht nur die Interessen der Eigentümer zu berücksichtigen.

Kleine Korrekturen, vereinzelte Verbesserungen reichen nicht mehr. Gefordert ist ein grundlegend neuer Ansatz, der die Elemente guter Führung zum Kernbestand hat, Bewährtes und Neues verbindet. Damit sind gemeint: Innovation, Wertschöpfung, Gemeinwohl, Gesellschaftsverträglichkeit, Zusammenhalt, Wertschätzung, Fairness, nationale/regionale Verantwortung, Nachhaltigkeit. Genau genommen, bilden sie die Summe von Maximen verantwortlicher Unternehmensführung. Ihre konkrete Ausgestaltung betreffend gibt es viele Anhaltspunkte und Vorbilder; unter [www.managerismus.com](http://www.managerismus.com), insbesondere in Denkkzetteln zu Unternehmerpersönlichkeiten. Reichhaltig sind die Beiträge von Hermann Simon zu „Hidden Champions“.<sup>25</sup> Und es gibt viele mehr, die es verdienen, entdeckt zu werden.

*Manfred Hoefle – Dezember 2020*

---

## QUELLEN UND VERTIEFENDES

Sumantra Ghosal: Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No.1, 75–91 (March 2005). (Prof. of Strategy and International Management of the London Business School (LBS))

Zu Managementtheorien:

- Becker, Gary, S. (1993): The economic way of looking at behavior; *Journal of Political Economy*, 101 (3) June: 385–409
- Jensen Michael, C. and Meckling, William, H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305–360
- Pfeffer, Jeffrey, (2002): Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm development as a dependent variable; *Academy of Management Review*, 18: 599–620
- Mintzberg, Henry; Gosling, Jonathan, (2002): Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning & Education*, 1: 6476
- Weick, Karl, E. (1989): Theory Construction and Disciplines Imagination. *Academy of Management Review*, 14: 516–531
- Williamson, Oliver, E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press

---

<sup>24</sup> Ein entsprechendes Führungsmodell ist das der HHL (Leipzig): <https://www.hhl.de/de/leipziger-fuehrungsmodell>; ein Orientierungsrahmen zu Grundlagen guter Führung, der die Verbindung von Theorie und Praxis unterstützt. Mit seinen Dimensionen Purpose, Unternehmergeist, Verantwortung, Effektivität werden die für das Management wesentlichen Fragestellungen adressiert.

<sup>25</sup> V. a.: *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*.