

Schwenker
Albers
Ballwieser
Raffel
Weißberger

Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre

BWL?

BWL!

Was sie leistet und
warum wir sie brauchen

VAHLEN

Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre

Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre

Was sie leistet und warum wir sie brauchen

von

Burkhard Schwenker

Sönke Albers

Wolfgang Ballwieser

Tobias Raffel

Barbara E. Weißenberger

Verlag Franz Vahlen GmbH

ISBN Print: 978 3 8006 6522 8
ISBN E-PDF: 978 3 8006 6523 5
ISBN ePub: 978 3 8006 6524 2

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © ImageFlow – shutterstock.com (modifiziert)



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
----------------------	---

Kapitel 1 Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre: Eine Annäherung

1 Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre: Eine Annäherung ..	15
1.1 Unser Startpunkt: Zahlen, Daten, Fakten	15
1.1.1 Das Studium: Attraktiv!	15
1.1.2 Die Nachfrage: Hoch!	16
1.1.3 Die Promotion: Wertvoll!	18
1.2 Die Betriebswirtschaftslehre aus Sicht erfolgreicher Führungskräfte	19
1.2.1 Betriebswirtschaftliches Wissen entscheidet!	20
1.2.2 Herausforderungen und Defizite	23

Kapitel 2 Warum gute Betriebswirtschaftslehre wichtig ist: Ein Plädoyer

2 Warum gute Betriebswirtschaftslehre wichtig ist: Ein Plädoyer	27
2.1 Warum wir erfolgreiche Unternehmen brauchen	27
2.2 Erfolgreiche Unternehmen sind keine Selbstverständlichkeit ..	31
2.3 Unternehmen zu führen wird immer schwieriger	34

Kapitel 3 Wann, wo und wie Betriebswirtschaftslehre hilft: Die Fakten

3 Wann, wo und wie Betriebswirtschaftslehre hilft: Die Fakten	43
3.1 Eine Reise durch den Lebenszyklus	44
3.1.1 Erste Phase: Position besetzen	46
3.1.2 Zweite Phase: Verstetigen oder scheitern	52
3.1.3 Dritte Phase: Nachhaltig erfolgreich sein	58
3.1.4 Vierte Phase: Neustart oder Exit	67
3.2 Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns	70
3.2.1 Verantwortung: Wirtschaftsethik und Compliance	71
3.2.2 Verhalten: Corporate Governance und Incentives	73
3.2.3 Transparenz: Controlling und Rechnungslegung	76
3.2.4 Fairness: Steuergestaltung und Mitbestimmung	78

**Kapitel 4 Wie gute Betriebswirtschaftslehre gemacht wird:
Ein Blick in die Forschungswerkstatt**

4 Wie gute Betriebswirtschaftslehre gemacht wird: Ein Blick in die Forschungswerkstatt	85
4.1 Warum Betriebswirtschaftslehre gute Forschung braucht	85
4.2 Wie Forschung funktioniert: Das Beispiel Strategieberichterstattung	94
4.3 Warum es auf die Vielfalt von Methoden und Theorien ankommt	98
4.4 Warum Forschung für die Praxis wichtig ist	103

**Kapitel 5 Wie Politik und Privatpersonen profitieren:
Ein Blick über den Tellerrand**

5 Wie Politik und Privatpersonen profitieren: Ein Blick über den Tellerrand	109
5.1 Kein Politikfeld kommt ohne ökonomischen Sachverstand aus	109
5.2 Betriebswirtschaftliches Wissen verbessert unsere Entscheidungen im Alltag	116
5.3 Wenn BWL-Professoren zu Unternehmern werden	121

**Kapitel 6 Betriebswirtschaftslehre weiterdenken:
Über die Zukunft der universitären BWL**

6 Betriebswirtschaftslehre weiterdenken: Über die Zukunft der universitären BWL	125
6.1 Vier mal vier Thesen zur Weiterentwicklung von Forschung und Lehre	126
6.1.1 Die richtigen Rahmenbedingungen: Exzellenz zählt!	126
6.1.2 „Rigor“ versus Relevanz: Die Balance muss stimmen!	129
6.1.3 Gute Lehre ist Teil der Exzellenz!	134
6.1.4 Kommunikation: Eindeutig proaktiver!	137
6.2 Leitlinien für eine neue Betriebswirtschaftslehre	139
6.3 Ein Plädoyer für mehr Zusammenarbeit	141
Schluss: Covid-19 und die Betriebswirtschaftslehre	149
Über die Autoren	155
Literaturhinweise	161

Vorwort

Betriebswirtschaftslehre ist das mit Abstand beliebteste Studienfach in Deutschland. Mehr als 235.000 Studierende waren im Wintersemester 2019/2020 an betriebswirtschaftlichen Fakultäten eingeschrieben – mehr als doppelt so viele wie beispielsweise in Jura, Informatik oder Maschinenbau.

Und mehr noch: Betriebswirtinnen und Betriebswirte finden schneller einen Job als andere Akademiker, sie verdienen im Durchschnitt besser und haben die Chance auf eine große Karriere. Denn über die Hälfte aller DAX-Vorstände und -Aufsichtsräte hat Betriebswirtschaftslehre studiert. Was zweierlei zeigt: Offensichtlich bietet die Betriebswirtschaftslehre ein attraktives Studium mit guten Perspektiven, und ganz offensichtlich vermittelt sie die richtigen Fähigkeiten, um Unternehmen zu führen. Denn sonst wären wohl kaum so viele Betriebswirtinnen und Betriebswirte an führenden Stellen in unseren Unternehmen zu finden.

Warum dann ein Buch über Betriebswirtschaftslehre? Weil sich dieser Befund – aus unserer Sicht – in der öffentlichen Wahrnehmung der universitären Betriebswirtschaftslehre nicht widerspiegelt. Weil mit einigem öffentlichen Erfolg und weitgehend unwidersprochen von der „Betriebswirtschafts**leere**“ geschrieben werden kann oder gar davon, „wie die Betriebswirtschaftslehre zur Verrohung der Gesellschaft beiträgt“¹. Weil sich auch abseits dieser Polemik hartnäckig das Vorurteil hält, die Betriebswirtschaftslehre sei kaum mehr als gesunder Menschenverstand plus ein paar mathematische Formeln. Dass es vor allem auf die intuitive Anwendung betriebswirtschaftlichen Wissens ankomme und weniger auf eine universitäre wissenschaftliche Durchdringung. Und dass die Betriebswirtschaftslehre deswegen als Fachhochschuldisziplin prädestiniert sei.

Als überzeugte Betriebswirtinnen und Betriebswirte in Forschung, Lehre und Praxis lässt uns diese Wahrnehmung nicht kalt. Darum haben wir dieses Buch geschrieben: als Plädoyer für eine universitäre Betriebswirtschaftslehre. Wir wollen dazu beitragen, dass sie sichtbarer wird und dass Öffentlichkeit und Politik besser verstehen, warum wir eine starke betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre gerade an den Universitäten brauchen. Denn es geht um mehr als nur darum zu lehren, betriebswirtschaftliches Wissen auf bekannte Problemstellungen anzuwenden – das zu vermitteln ist Auftrag der Fachhochschulen. Die eigentliche Herausforderung liegt darin, bestehendes Wissen auf neue Fragestellungen zu übertragen, und wenn kluge Lösungen fehlen, neues Wissen zu schaf-

fen.² Denn sonst wird es nicht gelingen, fundierte Antworten auf große unternehmerische Fragen zu finden: Wie verbindet man Wachstum und Nachhaltigkeit? Wie gelingt ein Ausgleich zwischen Shareholder- und Stakeholder-Interessen? Wie führt und steuert man in einer Welt, die immer digitaler und ungewisser wird?

Geleitet hat uns bei diesem Buch eine doppelte Überzeugung: dass eine starke und fortschrittliche Gesellschaft leistungsfähige Unternehmen braucht, die Innovationen hervorbringen, verlässlich Steuern erwirtschaften und ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Menschen sich entfalten und ihren Lebensunterhalt verdienen können – und dass gute betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre deshalb eine der wichtigsten Voraussetzungen ist, um Unternehmen in diesem Sinne „besser“ zu machen. Und zwar durch die systematische Erforschung grundlegender Zusammenhänge und die Ableitung neuer Konzepte, die geeignet sind, die großen Fragen zu adressieren, die wir oben angesprochen haben. Und nicht zuletzt durch die Ausbildung junger Menschen, die eben mehr lernen, als „nur“ anzuwenden, sondern in der Lage sind, Zusammenhänge zu hinterfragen, die Grenzen von Modellen zu erkennen, zu reflektieren und daraus neue Ideen zu entwickeln.

Wenn eines heute sicher ist, dann das: In einer Zeit, die durch einen immer schnelleren und vor allem unumkehrbaren ökologischen, technologischen und global gesellschaftlichen Wandel gekennzeichnet ist, führt ein rückwärtsgewandtes Beharren auf alten Erklärungs- und Gestaltungsmustern des 20. Jahrhunderts Unternehmen in die Irre. Stattdessen brauchen wir neue Antworten. Die aktuellen betriebswirtschaftlichen Debatten um Stichworte wie „Purpose“ (Welchen gesellschaftlichen Beitrag leisten Unternehmen?), „New Work“ (Wie kann gute Arbeit im digitalen Zeitalter aussehen?), Agilität (Wie schnell und flexibel kann auf geänderte Rahmenbedingungen reagiert werden?) bis hin zu einem weit gefassten Verständnis von Transparenz (Wie sollen Unternehmen über das, was sie tun, informieren?) zeigen, dass daran mit Hochdruck geforscht wird.

Gute Betriebswirtschaftslehre geht also uns alle an. Wir haben dieses Buch deswegen auch für eine breite interessierte Öffentlichkeit geschrieben. Es ist kein Fachbuch, schon gar kein Lehrbuch über einzelne Instrumente oder Managementtools, sondern – so hoffen wir – eine verständlich geschriebene, gelegentlich auch pointierte, vor allem aber überzeugende „Beweisführung“, wo, wann und wie gute Betriebswirtschaftslehre hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Und dass es sich deshalb gerade auch gesellschaftspolitisch lohnt, in die universitäre Betriebswirtschaftslehre zu investieren.

Um dies (überzeugend) zu zeigen, haben wir für unsere Argumentation folgende Gliederung zugrunde gelegt: Ausgehend von einigen Zahlen, Daten und Fakten zur Betriebswirtschaftslehre und einer ersten Reflexion, wie

die Leistungen der Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht erfolgreicher und erfahrener Führungskräfte bewertet werden (Kapitel 1), nehmen wir in Kapitel 2 den Faden unserer ersten Überzeugung auf: dass gut geführte Unternehmen einen wichtigen Beitrag zum Gelingen unserer Gesellschaft leisten – und dass es leider immer noch keine Selbstverständlichkeit ist, dass Unternehmen gut geführt werden. Heute nicht und in Zukunft erst recht nicht, da die Herausforderungen an Unternehmensführung durch neue Technologien, neue Werteverständnisse oder auch geopolitische Veränderungen ständig steigen und allein schon deshalb die Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Theorien und Konzepte immer wichtiger wird.

In Kapitel 3 werden wir dann konkret an vielen Beispielen zeigen, wann, wo und wie genau betriebswirtschaftliche Ansätze und Denkweisen helfen (können), zu besseren unternehmerischen Entscheidungen zu kommen. Dafür haben wir das Modell eines „Lebenszyklus“ von Unternehmen zugrunde gelegt, das aus unserer Sicht einen intuitiv nachvollziehbaren Zugang zu unternehmerischen Entscheidungen bietet: Unternehmen werden gegründet, wachsen, kommen in eine Sättigung und gehen irgendwann unter. An jeder Stelle in diesem Lebenszyklus sind kluge Entscheidungen zu treffen, die, wenn es die richtigen sind, den Übergang in eine nächste Phase ermöglichen und schließlich verhindern helfen, dass es einen ungewollten „Untergang“ gibt. Alle diese Entscheidungen sind eingebettet in Rahmenbedingungen, die jenseits des Lebenszyklus von Bedeutung sind. Wir lassen uns dabei leiten vom Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, der sich schon immer durch Verantwortung, gute Führung, Transparenz und Fairness auszeichnete.

Dabei geht es uns nicht um das in Wirtschaftsmagazinen häufig so beliebte „Name-Dropping“ von Managementmoden, sondern um eine auch persönlich geprägte Auswahl derjenigen betriebswirtschaftlichen Theorien und Konzepte, die aus unserer Sicht die Mächtigkeit und damit auch die Bedeutung betriebswirtschaftlichen Denkens zeigen.

Kapitel 4 wirft einen Blick in die Forschungswerkstatt der Betriebswirtschaftslehre. Anders gesagt: Wir gehen der Frage nach, woher das Wissen stammt, das in der Praxis wirklich gebraucht wird. Also wie gute universitäre Betriebswirtschaftslehre gemacht wird, was betriebswirtschaftliche Forschung ausmacht, wie sie zu Erkenntnissen kommt und wie es gelingt (und noch besser gelingen kann), diese Erkenntnisse zu kommunizieren und für die unternehmerische Praxis zugänglich zu machen.

In Kapitel 5 erweitern wir unseren Blickwinkel über Unternehmen hinaus: Betriebswirtschaftliches Denken beeinflusst auch unsere persönlichen oder privaten Entscheidungen – und nicht zuletzt auch politische, wenn es beispielsweise um Regulierungen oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen geht. Gerade Letzteres ist in der Öffentlichkeit kaum bekannt, spielt

aus unserer Sicht aber eine wichtige Rolle für die gesellschaftliche Relevanz, die die universitäre Betriebswirtschaftslehre hat – oder haben sollte.

All dies zusammengekommen ergibt ein überzeugendes Bild der universitären Betriebswirtschaftslehre: Junge Menschen, die dieses Fach studiert haben, werden dringend gesucht – gerade dann, wenn es um wichtige und unternehmenskritische Aufgaben geht. Denn die Anwendung betriebswirtschaftlicher Theorien, Modelle und Konzepte hilft, bessere unternehmerische Entscheidungen zu treffen, Unternehmen erfolgreicher zu führen und so auch gesellschaftlich wertvolle Beiträge zu leisten. Aber unser Plädoyer wäre unvollständig, wenn wir uns nicht auch fragen würden, ob dies auch für die Zukunft gilt.

Unser abschließendes Kapitel 6 beschäftigt sich deswegen mit der Zukunft der universitären Betriebswirtschaftslehre: Tragen ihre Konzepte noch, wenn sich das unternehmerische Umfeld so schnell und radikal verändert wie derzeit? Sollten neue und andere Schwerpunkte und Themen gesetzt werden? Wie funktioniert gute Lehre in digitalen Umfeldern? Und vor allem: Ist es richtig, wenn sich die universitäre Betriebswirtschaftslehre immer mehr verwissenschaftlicht, wenn Promotionen immer stärker der wissenschaftlichen Qualifikation dienen und weniger eine besonders breite und tiefe Qualifizierung für die Praxis darstellen? Oder wenn Publikationen vor allem daran gemessen werden, ob sie „A-Journal-fähig“ sind, also in den renommiertesten wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht werden können?

Diese Fragen zur Zukunft der Betriebswirtschaftslehre sind nicht einfach zu beantworten – und auch innerhalb unseres Autorenteams umstritten. Wie auch die Einstellung zu einigen anderen Positionen in diesem Buch, was auch der ganz unterschiedlichen Herkunft und Erfahrung der Mitglieder unseres Teams geschuldet ist. Dass es uns nach vielen Diskussionen und Streitgesprächen trotzdem gelungen ist, gemeinsam und aus Überzeugung ein Plädoyer für die universitäre Betriebswirtschaftslehre zu schreiben, spricht für die innere Stärke und Bedeutung unseres Faches.

Um jenseits unserer eigenen Erfahrungen ein plausibles Bild davon zu gewinnen, wie erfolgreiche Führungskräfte die Betriebswirtschaftslehre beurteilen, haben wir im März und April 2019 die deutschsprachigen Alumni der Strategieberatung Roland Berger befragt³ – unseres Wissens nach die erste systematische Umfrage zur Reputation der Betriebswirtschaftslehre unter Praktikern überhaupt. 454 Alumni haben sich daran beteiligt; viele davon – aber keineswegs alle – sind selbst Betriebswirte. Was sie eint, ist, dass sie heute Verantwortung in den Vorständen, Geschäftsführungen oder oberen Managementebenen von Unternehmen nahezu aller Branchen und Größenklassen tragen und bereit waren, mit uns über den Sinn und Unsinn von Betriebswirtschaftslehre nachzudenken. Die Ergebnisse dieser Umfrage fließen an verschiedenen Stellen in die Gedankengänge

dieses Buches ein. Wir danken allen Teilnehmenden, dass sie sich unseren umfangreichen Fragenkatalogen gestellt haben!

Ein wichtiger Geburtshelfer für dieses Buch war der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre (VHB), der demnächst sein 100-jähriges Bestehen feiert und dem die Autoren eng verbunden sind.

Berlin, Düsseldorf, Hamburg, München

Juli 2020

PS: Während des Schreibens an diesem Buch hat uns, wie alle anderen auch, die Coronakrise überrascht und uns vor die Frage gestellt, ob unsere Aussagen über den Nutzen der universitären Betriebswirtschaftslehre überhaupt noch richtig sind – oder ob wir dieses Buch neu schreiben müssen. Wir sind der Überzeugung, dass das nicht der Fall ist; mehr dazu in unserem Schlusskapitel.

Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre: Eine Annäherung

Trägt die Betriebswirtschaftslehre tatsächlich zum Erfolg bei? Ein Blick auf die Fakten zeigt: Das Studium ist attraktiv, die Studierendenzahlen sind hoch und viele Führungskräfte besitzen eine betriebswirtschaftliche Promotion. Mit anderen Worten: Betriebswirtschaftliches Wissen entscheidet!

1 Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre: Eine Annäherung

Wie kann man sich der Betriebswirtschaftslehre – oder besser: ihrer Bedeutung – am besten nähern? Wohl am ehesten dadurch, dass wir zunächst Fakten sammeln: Wie beliebt ist das Studium, auch im Vergleich mit anderen Studiengängen? Wie lange braucht man für das Studium? Wie gut oder schlecht sind die Job- und Karriereaussichten? Und vor allem: Welche Rolle spielen Betriebswirtinnen und Betriebswirte, wenn es um die Führung von Unternehmen geht?

Die Fakten zeigen – das sei hier schon vorweggenommen – ein sehr positives Bild: Das Studium ist attraktiv, effizient, öffnet den Blick; die Absolventinnen und Absolventen finden gute Jobs – und ja: Es sind oft Betriebswirtinnen und Betriebswirte, die Unternehmen führen und beantworten! Aber stimmt dieses Bild auch inhaltlich? Hilft Betriebswirtschaftslehre tatsächlich, Unternehmen „besser“ zu machen, wie wir im Vorwort formuliert haben? Wir haben deswegen nicht nur Zahlen und Fakten gesammelt, sondern auch erfahrene und erfolgreiche Führungskräfte nach ihrer Sicht auf die Betriebswirtschaftslehre gefragt. Mit einer klaren Antwort: Betriebswirtschaftliches Wissen entscheidet über den Erfolg von Unternehmen!

1.1 Unser Startpunkt: Zahlen, Daten, Fakten

1.1.1 *Das Studium: Attraktiv!*

Wir haben es eingangs schon erwähnt: Betriebswirtschaftslehre ist mit großem Abstand der beliebteste Studiengang in Deutschland.⁴ Im Wintersemester 2019/2020 studierten 236.951 Studierende „BWL“, wie das Fach gern abgekürzt wird, und noch einmal 271.902 andere wirtschaftswissenschaftliche Fächer wie Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsinformatik oder Volkswirtschaftslehre, in denen Betriebswirtschaftslehre eine wichtige Rolle spielt.

Nehmen wir beide Zahlen zusammen, so studieren mehr als viermal so viele junge Menschen Wirtschaft als beispielsweise Jura (117.117), Informatik (127.537) oder Maschinenbau (104.177). Aber es ist nicht nur die schiere Anzahl von BWL-Studierenden, die uns einen guten Startpunkt für

unser Plädoyer bietet; ein tieferer Blick in die Statistiken zeigt weitere positive Argumente, die ein betriebswirtschaftliches Studium auszeichnen:

- Geringe Abbruchquote: Nur 27 % der Studierenden, die im Wintersemester 2012/2013 ihr Studium aufgenommen haben, sind ohne Abschluss vorzeitig ausgestiegen – deutlich weniger als beispielsweise in Maschinenbau (34 %), Chemie/Physik (45 %) oder Informatik (46 %).⁵
- Effiziente Studienzeiten: 86 % der Bachelor- und sogar 87 % der Masterstudierenden machen ihren Abschluss spätestens zwei Semester nach Ende der Regelstudienzeit – in Fächern wie Informatik oder Maschinenbau gelingt dies weniger als 75 % der Studierenden.
- Hohe Auslandserfahrung: Immerhin zwei von drei BWL-Studierenden verbringen einen Teil ihres Studiums im Ausland – deutlich mehr als Ingenieure (31 %), Mediziner (22 %) oder Naturwissenschaftler (9 %). Das heißt noch nicht, dass auch das Studium selbst international genug ausgerichtet ist (dazu später mehr), aber schon, dass es dazu anregt, die Welt kennenlernen zu wollen.

Etwas Weiteres kommt hinzu: In keinem anderen Studiengang ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen so ausgeglichen wie in den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern. Der Frauenanteil liegt bei 48,4 %, während in anderen Studienfächern entweder die Studentinnen stark dominieren – beispielsweise in der Psychologie (75 %), der Germanistik (77 %) oder der Pädagogik (78 %) – oder deutlich in der Minderheit sind (Physik 29 %, Informatik 18 %, Elektrotechnik 13 %). Mit anderen Worten: Auch in Sachen Diversity liegt die Betriebswirtschaftslehre weit vorn!

1.1.2 Die Nachfrage: Hoch!

All die genannten Zahlen werfen ein aus unserer Sicht sehr gutes Licht auf die Betriebswirtschaftslehre: Sie ist attraktiv, effizient und hat nicht zuletzt weltoffene Studierende. Aber das heißt zunächst ja noch nichts. Denn böswillig interpretiert könnten die Zahlen auch das Vorurteil bestätigen, die Betriebswirtschaftslehre sei ein vergleichsweise einfaches Studium, das relativ verlässlich – ein wenig Fleiß vorausgesetzt – zu einem akademischen Abschluss führt.

Wir haben uns deswegen auch die Nachfrageseite angeschaut: Finden junge Menschen nach Abschluss ihres BWL-Studiums einen Job? Werden sie gut bezahlt (auch das ist ja ein Hinweis darauf, ob Betriebswirtschaftslehre etwas „wert“ ist)? Und vor allem: Wer führt Unternehmen eigentlich? Sind es Betriebswirte, oder sind es doch die Absolventen anderer Disziplinen, die Unternehmen oder wichtige Funktionsbereiche verantworten? Auch hier sprechen die Zahlen eine eindeutige Sprache: