

# Erfolgsfaktor BWL

Schwenker / Albers / Ballwieser / Raffel / Weißenberger

2021

ISBN 978-3-8006-6522-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre

Was sie leistet und warum wir sie brauchen

von

Burkhard Schwenker

Sönke Albers

Wolfgang Ballwieser

Tobias Raffel

Barbara E. Weißenberger

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen GmbH

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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)

  
vahlen.de/nachhaltig

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

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	7
----------------------	---

## **Kapitel 1 Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre: Eine Annäherung**

<b>1 Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre: Eine Annäherung</b> ..	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**

<b>2 Warum gute Betriebswirtschaftslehre wichtig ist: Ein Plädoyer</b> .....	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**

<b>3 Wann, wo und wie Betriebswirtschaftslehre hilft: Die Fakten</b> .....	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**

<b>4 Wie gute Betriebswirtschaftslehre gemacht wird: Ein Blick in die Forschungswerkstatt</b> .....	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**

<b>5 Wie Politik und Privatpersonen profitieren: Ein Blick über den Tellerrand</b> .....	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**

<b>6 Betriebswirtschaftslehre weiterdenken: Über die Zukunft der universitären BWL</b> .....	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
<b>Schluss: Covid-19 und die Betriebswirtschaftslehre</b> .....	149
<b>Über die Autoren</b> .....	155
<b>Literaturhinweise</b> .....	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 „Betriebswirtschaftslehre“ geschrieben werden kann oder gar davon, „wie die Betriebswirtschaftslehre zur Verrohung der Gesellschaft beiträgt“<sup>1</sup>. 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.<sup>2</sup> 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 zusammengenommen 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 befragt<sup>3</sup> – 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.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG