

Schwenker
Albers
Ballwieser
Raffel
Weißemberger

Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre

BWL?

BWL!

Was sie leistet und
warum wir sie brauchen

VAHLEN

Leseprobe

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

Leseprobe

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

Leseprobe

**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-

Leseprobe

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.

Leseprobe

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!

Leseprobe

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 verantworten! 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

Leseprobe

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:

- Betriebswirtinnen und Betriebswirte finden schnell einen Job: Die Arbeitslosenquote für Absolventen betriebswirtschaftlicher Studiengänge lag 2018 mit 1,3 % auf verschwindend geringem Niveau.⁶
- Betriebswirtinnen und Betriebswirte werden besser bezahlt: Bereits Berufseinsteiger verdienen derzeit mit etwa 46.500 Euro/Jahr gut⁷ und können mit zunehmender Berufserfahrung den Abstand zu anderen Berufsgruppen sogar erheblich ausbauen.⁸

Betriebswirte sind ihren Arbeitgebern also etwas wert – oder anders gesagt: Sie leisten ganz offensichtlich wichtige und wertvolle Aufgaben, für die andere bereit sind, entsprechend zu zahlen. Aus unserer Sicht ist dies auch richtig, denn gerade Betriebswirte werden dafür ausgebildet, anspruchsvolle und komplexe Herausforderungen anzugehen und in Führung umzusetzen – etwa das Erkennen und Aufgreifen von Trends, die Interaktion mit der Unternehmensumwelt oder die Ableitung geeigneter Maßnahmen. Deswegen überrascht es nicht, dass Absolventinnen und Absolventen der Betriebswirtschaftslehre ganz eindeutig die obersten Führungsebenen deutscher Unternehmen dominieren:

- 57 % aller Vorstände von DAX-30-Gesellschaften sind Betriebswirte; weit abgeschlagen folgen Ingenieure und Naturwissenschaftler (jeweils 14 %) und Juristen (10 %).⁹
- 46 % aller Aufsichtsräte von DAX-30-Gesellschaften sind ebenfalls Betriebswirte, gefolgt von Juristen (19 %) und Ingenieuren (15 %).¹⁰

Ein ähnliches Bild zeigt sich übrigens auch für die Gesellschaften in Aktienindizes für kleinere Unternehmen: Im MDAX haben sogar 58 % aller Vorstandsvorsitzenden einen betriebswirtschaftlichen Abschluss. Und noch etwas ist aus unserer Sicht in diesem Zusammenhang bemerkenswert: Auch in dem für Deutschland so wichtigen Start-up-Bereich spielen Betriebswirte eine entscheidende Rolle. 41 % der Gründerinnen und Gründer haben Betriebswirtschaftslehre studiert – das sind deutlich mehr als die eigentlich zu erwartenden Ingenieure oder Informatiker, die jeweils bei nur 17 % liegen.¹¹

Das sind überzeugende Zahlen, wie wir finden, die noch überzeugender werden, wenn wir auf ihre Dynamik schauen: Der Anteil der Betriebswirte unter den Vorständen der DAX-30-Gesellschaften ist von 48 % (2005) auf die vorgenannten 57 % gestiegen. Von den 30 Personen, die 2018 in einen solchen Vorstand berufen wurden, haben sogar 63 % Betriebswirtschaftslehre studiert. Und auch unter den Gründerinnen und Gründern hat sich der Anteil der Betriebswirte erhöht: von 35 % im Jahr 2014 auf 41 % im Jahr 2018. Aus unserer Sicht sind dies ganz klare Indizien dafür, dass betriebswirtschaftliches Wissen an der Spitze von Unternehmen – ob groß oder klein – nachgefragt und gebraucht wird. Und warum? Weil das Führen von Unternehmen immer schwieriger wird. Dazu später mehr.

1.1.3 Die Promotion: Wertvoll!

Die obigen Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache und untermauern eindrücklich unser Plädoyer für die Betriebswirtschaftslehre. Aber das allein sagt noch nichts über die Wissenschaftlichkeit aus. Und da es uns vor allem um eine Verteidigung der universitären Betriebswirtschaftslehre geht, führen wir außerdem Argumente auf, die den wissenschaftlichen Anspruch der Betriebswirtschaftslehre bestätigen.

Dass die meisten Top-Führungskräfte an einer Universität studiert haben und eben nicht an einer Fachhochschule, gibt uns schon einen wichtigen Hinweis: Anwendungsorientiertes Wissen reicht offensichtlich nicht, wenn es um anspruchsvolle Führungsaufgaben und das Treffen wichtiger Unternehmensentscheidungen geht. Wir wollten es aber noch genauer wissen und haben deswegen analysiert, welche Rolle eine Promotion spielt. Denn aus unserer Sicht spiegelt gerade die Promotion – also das tiefe Durchdringen und Reflektieren relevanter betriebswirtschaftlicher Probleme – den wissenschaftlichen Anspruch wider, den die universitäre Betriebswirtschaftslehre ausmacht.

Selbstverständlich ist die Promotion Voraussetzung für eine erfolgreiche wissenschaftliche Laufbahn, aber ganz offensichtlich auch für eine in der Wirtschaft, denn

- fast jeder zweite (47%) Vorstandsvorsitzende einer DAX-30-Gesellschaft hat promoviert;
- unter allen Vorständen der DAX-30-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen ist mehr als jeder Dritte promoviert;
- unter den Top-Führungskräften mit Dokortitel wurden die allermeisten (68%) in Wirtschaftswissenschaften promoviert (davon der überwiegende Teil in Betriebswirtschaftslehre).

Interessanterweise stellt sich dabei auch heraus, dass eine Promotion immer noch mehr zählt als ein MBA-Abschluss: 2018 wurden dreimal mehr Promovierte in einen Vorstand berufen als MBA-Absolventinnen und -Absolventen.

Dass Top-Führungskräfte so häufig promoviert sind, ist unseres Erachtens auf zwei wichtige Faktoren zurückzuführen: Erstens werden nur die talentiertesten Absolventen für eine Promotion zugelassen, und zweitens beschäftigen sie sich während der Promotion mit der Beantwortung intellektuell herausfordernder Fragestellungen, so wie sie sich auch in Unternehmen immer häufiger stellen. Das bedeutet nichts anderes als: Wer gelernt hat, etwas eigenständig und tief zu durchdringen, ist auch besser im Durchdringen komplexer, neuer Sachverhalte, wie sie sich in der unternehmerischen Praxis präsentieren.

Genau das bestätigt auch eine zweite Quelle: Bei unserer Umfrage unter erfolgreichen Führungskräften haben wir nach der Bedeutung der Promotion gefragt – und nach der Motivation, zu promovieren: 8 % haben aus Eitelkeit promoviert (der Titel macht immer noch etwas her), 17 % aus Karriereüberlegungen (die Bestätigung für die Rationalität dieses Motivs haben wir gerade geliefert), aber 75 % aus wissenschaftlicher Neugier und aus Interesse an einer tiefen Durchdringung eines Themas. Eine schönere Bestätigung für die Sinnhaftigkeit einer Dissertation lässt sich kaum finden!

Studium	Promotion	Berufstätigkeit
Nr. 1 BELIEBTESTER STUDIENGANG 236 951 studieren BWL – so viele wie Jura, Informatik und Maschinenbau zusammen	47% SCHLÜSSEL ZUR TOP-EBENE Fast jeder zweite DAX-30-Vorstandsvorsitzende hat promoviert	1,3% GERINGE ARBEITSLOSENQUOTE Gerade einmal 1,3% der BWL-Absolventen finden keinen Job
27% GERINGE ABRUCHQUOTE 3 von 4 BWL-Studierenden bringen ihr Studium erfolgreich zu Ende	68% FACHWISSEN BEVORZUGT Die Top-Führungskräfte haben meistens in Wirtschaftswissenschaften promoviert	46.500 Euro GUTE BEZAHLUNG Wer BWL studiert hat, verdient überdurchschnittlich – und das Gehalt steigt meist schnell an
87% EFFIZIENTE STUDIENZEITEN 9 von 10 BWL-Studierenden schließen ihr Studium in der Regelstudienzeit oder kurz danach ab	3x BESSER ALS DIE KONKURRENZ Zuletzt wurden 3x mehr Promovierte in einen Vorstand berufen als MBÄler	57% BIS GANZ NACH OBEN 57% aller DAX-30-Vorstände sind Betriebswirte

Abb. 1: Zahlen, Daten und Fakten zur Betriebswirtschaftslehre

1.2 Die Betriebswirtschaftslehre aus Sicht erfolgreicher Führungskräfte

Die Frage, was die BWL bringt, dürfte durch die genannten Zahlen, Daten und Fakten eine erste Antwort gefunden haben. Mit unserer Annäherung an den „Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre“ wollen wir aber nicht nur der Frage nachgehen, was die BWL im Sinne von Karrierechancen oder Berufs- und Einkommensmöglichkeiten nützt, sondern auch herausfinden, was die Betriebswirtschaftslehre inhaltlich bringt: Trägt sie wirklich dazu bei, Unternehmen besser zu führen?

Dazu haben wir – wie bereits angesprochen – erfolgreiche Führungskräfte nach ihrer Sicht auf die Betriebswirtschaftslehre gefragt. Dies ist unserer Kenntnis nach die erste umfassende Befragung zur Sinnhaftigkeit der Betriebswirtschaftslehre unter Topmanagern überhaupt. Wir wollten dabei wissen,

- wie wichtig betriebswirtschaftliches Wissen tatsächlich für den Erfolg von Unternehmen ist;
- ob die Theorien und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre konkret helfen, Unternehmen besser zu machen;

- ob das BWL-Studium eine spezifische Art des Denkens vermittelt – und ob man jungen Menschen auch heute noch empfehlen kann, Betriebswirtschaftslehre zu studieren.

Befragt haben wir Alumni der Strategieberatung Roland Berger. Aus zwei Gründen: zum einen, weil wir durch den persönlichen Zugang die Chance hatten, eine große Zahl von Führungskräften zu erreichen und zur Beantwortung unseres umfangreichen Fragebogens zu motivieren. Und zum anderen, weil die Alumni einer großen Beratungsgesellschaft zwei aus unserer Sicht wichtige Eigenschaften kombinieren: eine konzeptionell/strategische Sicht auf die Unternehmensführung aus ihrer Zeit als Strategieberater sowie konkrete, praktische Erfahrungen aus ihrem unternehmerischen Alltag als Top-Führungskräfte.

Insgesamt haben sich 454 Alumni aus Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligt. Davon arbeiten 35 % in großen Konzernen, weitere 35 % im Mittelstand. 50 % sind als Vorstand oder Geschäftsführer tätig, weitere 40 % in Leitungsfunktionen auf der zweiten Führungsebene. Nahezu alle (95 %) haben an einer Universität studiert und entsprechen damit genau unserem Suchprofil, davon 79 % Betriebswirtschaftslehre. Übrigens: 36 % sind promoviert – genau der Schnitt jener Gesamtzahlen, über die wir oben berichtet haben.

ZIELSETZUNG

Eine kritische Bestandsaufnahme zum aktuellen Stand der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre

- Erfolgsfaktor BWL: Macht die BWL Unternehmensführung besser? Lohnt sich ein BWL-Studium? Macht eine Promotion Sinn?
- Beiträge der BWL: Liefert die Forschung relevante Erkenntnisse? Finden die Denkweisen, Ansätze und Instrumente Anwendung in der Unternehmenspraxis?
- Zukunft der BWL: Wie lässt sich die Forschung und Lehre verbessern? Kann man Abiturienten auch in Zukunft raten, BWL zu studieren?

ANSATZ

Online-Befragung von Roland Berger-Alumni im März/April 2019

- Erfolgreiche Führungskräfte aus allen Teilen der Wirtschaft
- Fokus auf BWL in Deutschland, Österreich und Schweiz
- Befragt wurden Führungskräfte mit betriebswirtschaftlichem und anderem akademischen Hintergrund

DATENBASIS

454 Roland Berger-Alumni haben an der Befragung teilgenommen

- Aktuelle Tätigkeit: 50% sind Mitglied des Vorstands oder Geschäftsführer, jeweils 35% arbeiten in Konzernen und im Mittelstand, 39% verantworten die Strategie
- Studienhintergrund: 87% haben Wirtschaftswissenschaften studiert, 95% waren an einer Universität eingeschrieben, 36% haben promoviert

Abb. 2: Unsere Führungskräftebefragung – eine kritische Bestandsaufnahme aus Praxisicht

1.2.1 Betriebswirtschaftliches Wissen entscheidet!

Bezogen auf unsere Kernfrage „Was bringt die Betriebswirtschaftslehre inhaltlich?“ lassen sich die Ergebnisse unserer Befragung zu fünf Kernaussagen zusammenfassen:

Erstens: Das Wichtigste vorweg – Betriebswirtschaftslehre hilft, Unternehmen besser zu führen! Denn 82 % unserer Teilnehmer haben auf die Frage „Wie wichtig ist betriebswirtschaftliches Wissen für den Erfolg Ihres Un-

ternehmens?“ mit „sehr wichtig/wichtig“ geantwortet. Eine schönere Bestätigung unserer Ausgangsthese hätten wir uns nicht wünschen können!

Übrigens sind auch 83% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ebenso wie wir der Meinung, dass ein BWL-Studium besser auf die Arbeitswelt in Unternehmen vorbereitet als andere Studienfächer.

Zweitens: Die betriebswirtschaftliche Forschung liefert relevante Ergebnisse! Gefragt nach den Feldern bzw. Gebieten, auf denen die betriebswirtschaftliche Forschung besonders wichtige Erkenntnisse für die Praxis gewonnen hat, werden vor allem Controlling/Rechnungswesen, Finanzwirtschaft, Marketing, Strategie und Organisation/Personal genannt.

Dass die eher operativen Themen wie Produktion oder Supply-Chain-Management oder technische Fragestellungen zum Einsatz digitaler Technologien nicht an vorderer Stelle genannt werden, hängt sicher auch damit zusammen, dass die überwiegende Mehrzahl unserer Teilnehmer die Fragen aus einer Topmanagement-Perspektive beantwortet hat, während operative Themen traditionell eher auf zweiter oder dritter Ebene angesiedelt sind. Trotzdem sind aus unserer Sicht auch dies wichtige Aspekte im betriebswirtschaftlichen Studium.

Drittens: Betriebswirtschaftliche Konzepte werden in der Unternehmenspraxis angewendet – und zwar tagtäglich! Bezogen auf die Frage, welche davon im unternehmerischen Alltag von Top-Führungskräften regelmäßig genutzt werden und Grundlage für das Treffen wichtiger unternehmerischer Entscheidungen sind, werden insbesondere genannt (in absteigender Reihenfolge):

- Alle Konzepte rund um die Unternehmensplanung, vor allem Fragen der Unternehmensbewertung, des Risikomanagements oder der Entwicklung neuer Finanzierungskonzepte;
- strategische Ansätze, von der Entwicklung von (Zukunfts-)Szenarien über klassische „Strategietools“, wie zum Beispiel Portfolioanalysen, bis hin zu neuen Methoden der Markt- und Wettbewerbsanalyse;
- Führungsthemen, vor allem Change-Management-Ansätze oder Fragen der Teamführung, bis hin zu neuen Organisationskonzepten;
- Controllingkonzepte, die in der betrieblichen Praxis nach wie vor eine wichtige Rolle spielen: Prozesskosten, das Management von Investitionen oder auch moderne Formen der Management-Erfolgsrechnung.

Viertens: Erfolgreiche Führungskräfte halten die Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung für relevant – und nutzen sie! Dass zu den Forschungsthemen, die aus Sicht der Praxis aktuell besonders interessant sind, Themen rund um die digitale Transformation wie künstliche Intelligenz oder die Nutzung von Big Data gehören, ist nicht weiter erstaunlich. Aber schon, dass auch Fragen der Unternehmensführung oder neue Formen des strategischen Managements dazu gezählt werden – für uns

ein klares Indiz dafür, dass Unternehmensführung tatsächlich schwieriger wird (und neue Antworten erfordert), wie wir im Vorwort behauptet haben.

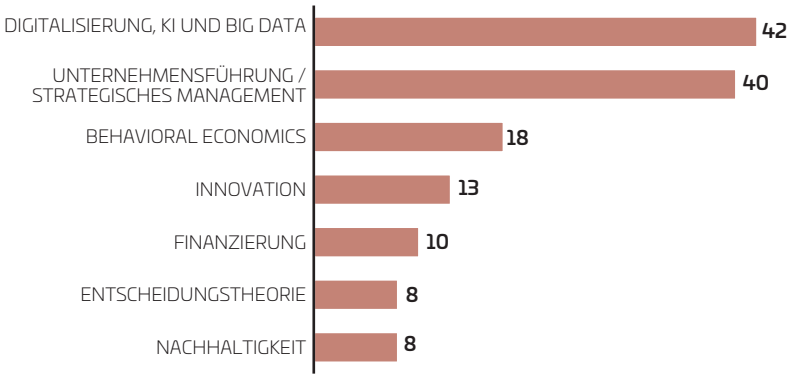


Abb. 3: Relevante BWL-Forschung – welche Forschungsergebnisse erfolgreiche Führungskräfte besonders nachfragen (Antworten in %) ^{1,2}

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass alle Themen rund um Behavioral Economics (ökonomische Verhaltensforschung) für relevant gehalten werden, ebenso wie die Forschungsansätze, die sich mit ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Für uns ist dies ein klares Zeichen dafür, dass die üblichen Vorurteile, die Betriebswirtschaftslehre habe nur den „Homo oeconomicus“ im Blick und unterstelle damit, dass Menschen ausschließlich am eigenen wirtschaftlichen Erfolg interessiert seien, nicht zutreffen.

Fünftens: Die Betriebswirtschaftslehre vermittelt die richtigen Denkweisen! Dass aus Sicht unserer Teilnehmer vor allem analytisches und finanzielles, aber auch strategisches Denken genannt wird, ist für uns eine gute Nachricht. Denn unternehmerische Entscheidungen erfordern aus unserer Sicht nicht nur ein logisches und vor allem planerisches Denken in finanziellen Dimensionen, sondern auch eine ganzheitliche Sicht, die ökologische und soziale Konsequenzen einbezieht. Dass zu dieser anspruchsvollen Aufgabe auch eine quantitative, mathematische Orientierung bereits im Studium gehört, die den Intellekt schärft, wird von 65% der befragten Führungskräfte bestätigt.

Allerdings gilt in diesem Zusammenhang auch: Dass kreatives oder unternehmerisches Denken erst auf den hinteren Rängen genannt wird (Rang 5 und 6), muss uns zu denken geben – dazu später mehr.

Zu den erfreulichen Ergebnissen unserer Umfrage gehören auch die Antworten auf zwei persönliche Fragen, die wir unseren Führungskräften abschließend gestellt haben: „Würden Sie rückblickend sagen, dass Sie das

richtige Studienfach gewählt haben?“ Und: „Würden Sie Abiturientinnen und Abiturienten auch heute raten, Betriebswirtschaftslehre zu studieren?“ Die Antworten sprechen eine eindeutige Sprache: 81 % der befragten Führungskräfte, die selbst Betriebswirtschaftslehre studiert haben, sagen, dass sie das richtige Fach studiert haben. Und 65 % würden jungen Menschen auch heute raten, Betriebswirtschaftslehre zu studieren – übrigens nicht nur die Betriebswirte unter unseren Befragten, sondern auch 66 % der Mathematiker, 60 % der Juristen und fast die Hälfte der Ingenieure (48 %).

1.2.2 Herausforderungen und Defizite

Spiegelbildlich zu den positiven Ergebnissen unserer Umfrage zeigen sich auch Defizite – oder besser: Herausforderungen –, denn selbstverständlich haben wir auch danach gefragt, was in der Betriebswirtschaftslehre nicht gut läuft, was verbessert werden könnte und wo zukünftig Schwerpunkte liegen sollten.

Bezogen auf die (universitäre) betriebswirtschaftliche Lehre sind vor allem folgende Ansatzpunkte genannt worden: Das BWL-Studium sollte

- stärker auf Entrepreneurship, unternehmerisches Denken und Innovation eingehen (sagen 74 %);
- mehr Wissen (und Reflexion) über das internationale und aktuelle Wirtschaftsgeschehen vermitteln (sagen 63 %);
- verhaltensorientierte Ansätze in den Vordergrund stellen (56 %) – das hatten wir oben schon;
- die Studierenden weiterhin im Umgang mit quantitativen Methoden und mathematischen Modellen ausbilden (sagen 55 %) und
- interdisziplinär ausgerichtet sein – und dafür den traditionellen Instrumentenbaukasten der BWL in kürzerer Zeit vermitteln (sagen 55 %).

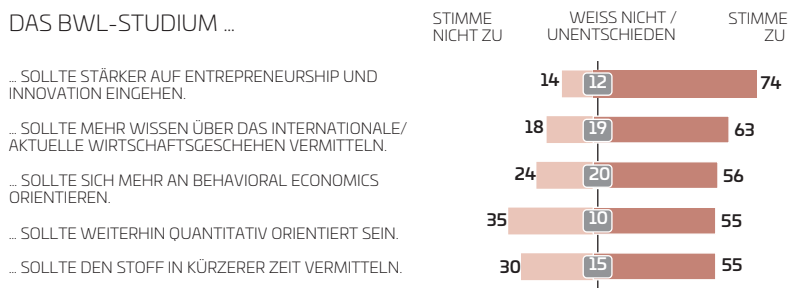


Abb. 4: Nützliches BWL-Studium – die Top-5-Herausforderungen aus Sicht erfolgreicher Führungskräfte (Antworten in %) ¹³

Vieles davon ist aus unserer Sicht bereits erkannt und umgesetzt. Der immer wieder aufgestellten Forderung, die universitäre Betriebswirtschaftslehre solle mehr „praxisrelevantes“ Wissen vermitteln, können wir zumindest tendenziell eine Absage erteilen: Weniger als die Hälfte (46 %) der von uns befragten Führungskräfte ist dieser Meinung, während die Mehrheit dies nicht so sieht oder zumindest unentschieden ist. Für uns heißt das: Es geht nicht um weniger Theorie, aber schon darum, das Gelernte besser zu reflektieren und in relevante Kontexte zu setzen – genau hier ist eine stärker interdisziplinäre Ausrichtung notwendig, die die Betriebswirtschaftslehre besser mit anderen Geistes-, Gesellschafts- und Kulturwissenschaften wie Psychologie, Soziologie, Politikwissenschaften, aber auch (Wirtschafts-)Geschichte verzahnt.

Auch bezogen auf die betriebswirtschaftliche Forschung liefert uns unsere Umfrage erste Hinweise für eine Reform(-agenda). Aus Sicht der von uns befragten Führungskräfte sollte die Forschung

- ebenso wie die Lehre interdisziplinär ausgerichtet werden und sich verstärkt den Fragestellungen an den Schnittstellen zwischen der Betriebswirtschaftslehre und anderen Disziplinen zuwenden;
- sich weniger spezialisieren und sich (wieder) stärker an den Fragestellungen einer ganzheitlichen Unternehmensführung orientieren (sagen 60 %);
- sich stärker international ausrichten (sagen 60 %), sowohl hinsichtlich einer stärkeren internationalen Vernetzung als auch bezüglich der zu behandelnden Fragestellungen;
- sich dabei nicht (!) von quantitativen Modellen, Mathematik oder Statistik verabschieden (sagen 56 %).

Zu den Anforderungen, die seitens der Führungskräfte an die betriebswirtschaftliche Lehre und Forschung gestellt werden, gehört übrigens auch, sich dafür einzusetzen, dass ihre Ergebnisse stärker in die öffentliche Debatte eingehen (sagen 80 %). Oder mit unseren Worten: dass die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte wissenschaftliche Disziplin in Unternehmenspraxis, Gesellschaft und Politik sichtbar wird!

Wir kommen auf die Kommentare der Führungskräfte später noch einmal zurück und werden sie bewerten, wenn es in Kapitel 6 darum geht, welchen Beitrag die Betriebswirtschaftslehre in Zukunft leisten kann.