

Hauschildt, Jürgen

Working Paper — Digitized Version

Forschungsergebnisse und ihre Anwendung: Ein Rückblick auf 25 Jahre Betriebswirtschaftslehre

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 120

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Hauschildt, Jürgen (1983) : Forschungsergebnisse und ihre Anwendung: Ein Rückblick auf 25 Jahre Betriebswirtschaftslehre, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 120, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/190937>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Nr. 120

Jürgen Hauschildt

Forschungsergebnisse und ihre Anwendung

- Ein Rückblick auf 25 Jahre
Betriebswirtschaftslehre

Vortrag, gehalten anlässlich des
25jährigen Jubiläums des
Instituts für Betriebswirtschaftslehre
der Christian-Albrechts-Universität

18. Januar 1983

Die Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel erscheinen in unregelmäßiger Folge unter der Herausgeberschaft der Direktoren des Instituts im Selbstverlag. Das Copyright ist vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung des Herausgebers.

I N H A L T

- A. 1957 - Eine fachliche Wende kündigt sich an
 - I. Die Beziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis als Grundthema
 - II. Ein neuer Typ von Veröffentlichungen

- B. Erfolgreiche Anwendung von Entscheidungsmodellen und ihre Ursachen
 - I. Wird das Fach "theoretischer"?
 - II. Was heißt "Anwendung von Forschungsergebnissen"?
 - III. Gebiete und Ursachen für erfolgreiche Anwendung von Forschungsergebnissen
 - IV. Kennzeichen erfolgreich angewandter Forschungsergebnisse

- C. Die Erklärungsabsicht vor der Gestaltungsabsicht - eine ergänzende Entwicklungslinie
 - I. Neue Fragen
 - II. Was heißt empirische Prüfung?
 - III. Erste realtheoretische Forschungsergebnisse

- D. Welche Umstände fördern die Anwendung von Forschungsergebnissen in der Praxis?

A. 1957 - Eine fachliche Wende kündigt sich an

Ob die Gründer des Kieler Instituts für Betriebswirtschaftslehre ahnten, daß das Jahr 1957 für unser Fach eine Wende einleiten sollte, wissen wir nicht. Auf jeden Fall kommt in der Gründung das gleiche zum Ausdruck, was in vielen Reden des Jahres 1957 anklingt: Die Betriebswirtschaftslehre ist als eigenständige wissenschaftliche Disziplin im Kreise der Wissenschaften akzeptiert. Sie ist weder eine bloße Buchhaltungskunde, noch als Mikroökonomie nur eine Abteilung der Nationalökonomie.

I. Die Beziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis als Grundthema

Es gab viele große Reden im Jahre 1957 über grundsätzliche Fragen unseres Faches: Die Universität Köln bestand 50 Jahre, Anlaß für eine Festansprache von Gutenberg¹. Die Wirtschaftshochschule Mannheim feierte ebenfalls ihr 50jähriges Bestehen, gewürdigt durch eine Festrede von Henzel² und eine große methodische Publikation von Sandig³. Gutenberg wurde 60 Jahre alt, Le Coutre feierte ihn in einer großen Laudatio.⁴ Es gab eine bedeutende Rede Hasenacks anläßlich der Jahrestagung der Schmalenbach-Gesellschaft.⁵ Von ihm stammen einige sehr engagierte und prinzipielle Publikationen über die Lage des Faches.⁶

Diese Reden und Veröffentlichungen heute zu lesen, ist sehr anregend. Sie führen mich und viele von Ihnen wieder in die Studienzeit zurück. Man erkennt und ermißt den Wandel der Problemstellungen. Ein Festredner lernt nicht zuletzt, wie gefährlich es ist, bei solchen Gelegenheiten Prognosen abzugeben.

Eines der zentralen Themen dieser Festreden und Publikationen war die Beziehung zwischen Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis. Es wurden viele Begriffe verwendet, um diese Spannung zu kennzeichnen. Man fragte: Soll die Betriebswirtschaftslehre eine "reine" oder eine "angewandte" Wissenschaft sein? Soll sie einen "nur theoretischen" oder einen "auch betriebspolitischen" Auftrag haben? Soll sie "induktiv" oder "deduktiv" forschen? Hat sie eine "normative", eine Gestaltungsfunktion, oder hat sie nur eine "empirisch-realistische", eine Erklärungsfunktion?⁷

Die Begriffe wechseln, das Problem bleibt aktuell: Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit dem ökonomischen Verhalten in institutionell begrenzten Systemen. Kann sich eine solche Disziplin erlauben, ihre Erkenntnisse ohne Bezug zur Realität, ohne Kontakt zur Wirtschaftspraxis, ohne Anwendung im konkreten Handeln zu gewinnen? Kann sie sich umgekehrt ohne Verlust ihrer Identität ausschließlich von Problemen der Praxis, von aktuellen Verhaltensweisen der Praktiker, vom Erscheinungsbild der Realität leiten lassen?

Wir wollen nicht fragen, wo eine derartige Grenze liegt, welche Probleme ohne Realitätsbezug "noch" bearbeitungswürdig, welche realen Probleme "schon" nicht mehr theoretisch fruchtbar sind. Dieser Streit wäre unergiebig. Wir wollen die Frage unseres Vortrages anders stellen:

- Kann uns die Entwicklung unseres Faches Hinweise geben, welches die Ursachen für Erfolg und für Mißerfolg bei der Anwendung von Forschungsergebnissen sind?
- Können wir daraus Lehren für die weitere Forschungstätigkeit ziehen?

II. Ein neuer Typ von Veröffentlichungen

Zurück zum Jahr 1957. Während die großen alten Lehrer des Faches noch die prinzipielle Frage nach den Beziehungen zwischen Theorie und Praxis stellten und je nach Temperament beschreibend, fordernd, kämpferisch beantworteten, handelten andere, jüngere und formten das Bild des Faches neu. Im Jahre 1957 kündigt sich ein Generationenwechsel an. Kennzeichen dieser Wende sind bestimmte Veröffentlichungen, etwa über

- Kosten- und Ertragsverläufe bei chemischer Produktion unter der Frage nach der wirtschaftlich günstigsten Ausbeute,⁸
- über Rohstoffpreisschwankungen in der Plankalkulation⁹ mit der Kernfrage, auf welche unterschiedlichen Einflüsse die Abweichungen zwischen realisiertem und geplantem Betriebsergebnis zurückzuführen sind,
- über den maximalen Kreditspielraum von Banken¹⁰,
- zur optimalen Losgröße¹¹,
- über den Liquiditätsgesichtspunkt in betrieblichen Entscheidungen¹² oder
- über das Ersatzproblem in der Investitionsrechnung.

Ich möchte aus dem letztgenannten Aufsatz eine Passage zitieren. Sein Beginn ist typisch für viele weitere Veröffentlichungen:

"Eine der Aufgaben, die es im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsrechnung zu lösen gilt, besteht darin, die Frage zu beantworten, ob und wann eine im Betrieb vorhandene .. Anlage des Typs A durch eine inzwischen auf dem Markt aufgetauchte, funktionsgleiche, aber technisch verbesserte und damit kostengünstigere Anlage des Typs B ersetzt werden soll."¹³

Kennzeichnend für diesen neuen Typ von wissenschaftlichen Veröffentlichungen ist,

- daß ein konkretes Einzelproblem analysiert wird - es geht ganz bewußt nicht mehr um "die" grundlegende Theorie des Betriebes (Gutenbergs Konzept erwies sich für mehr als eine Generation von Betriebswirten als maßgeblich.),
- daß sich die Betrachtung auf Entscheidungsprobleme, auf Planungstatbestände, auf Zukunftsperspektiven, auf Gestaltungsaufgaben konzentriert - nicht mehr auf Beschreibung, auf Vergangenheitsaspekte, nicht mehr auf Kontrollaufgaben,
- daß modellhaft gedacht wird - es wird abstrahiert von der Realität, die Realität wird zu einer Menge von Prämissen,
- daß zunehmend mathematische Formulierungen gewählt werden, recht zaghaft noch, eher die Beispielrechnungen zusammenfassend,
- daß schließlich die Begriffsdiskussion regelrecht verödet. Begriffe werden Mittel zum Zweck, werden zu Instrumenten einer Kommunikation. Begriffsbildung ist kein Selbstzweck mehr.

Das Jahr 1957 signalisiert die Hinwendung unseres Faches zu der Entscheidungsorientierung. Die Forschung will betriebliche Entscheidungen besser fundieren. Sie leitet ihre Aussagen in strenger Bindung an ein Rechenverfahren aus einem Satz von Prämissen ab, wobei sie schlicht unterstellt, nicht überprüft, daß diese Prämissen - über Ziele, über Lageinformationen, über Alternativen - realitätsnah sind.

B. Erfolgreiche Anwendung von Entscheidungsmodellen und ihre Ursachen

I. Wird das Fach "theoretischer"?

Im Jahre 1957 kündigt sich eine Wissenschaft an, die der Praxis die Kenntnis neuer Problemlösungsmethoden voraus hat. Sie entwickelt in der Folgezeit eine nicht mehr zu übersehende Menge von Problemlösungsvorschlägen. Die Problemstellungen mögen gelegentlich von der Praxis initiiert sein, der Normalfall ist das aber nicht. In manchen Fällen entsteht sogar der Eindruck, daß zwar eine Methode gegeben ist, daß aber das dazu passende Problem noch gesucht wird.

An sich ein kühner Versuch der Wissenschaft, ohne fundiertes Wissen um die Problemstellungen der Realität den handelnden Wirtschaftspraktikern Verfahren zur Lösung ihrer Probleme anzubieten. Denn fundiert war das Wissen um die Realität nicht: Man kennt die wahren Ziele nicht, man nimmt sie an. Man kennt die Informationsbasis nicht, man fordert sie. Man kennt die Alternativen weder nach Art, noch nach Zahl, man unterstellt eine "Alternativenmenge".

Ja, man tat etwas noch Kühneres: Man erwartet von der Praxis die Veränderung traditionsreicher, im Wirtschaftsaufschwung bewährter Verhaltensweisen. Man verlangt die Anpassung an die Sprache der Mathematik. Man besteht auf der Einschränkung von lieb gewordenen Gestaltungsspielräumen und Freiheitsgraden. Man verlangt das Definieren, kaum noch das Lösen von Problemen. Kühn? Nein: Tollkühn! Eine solche Wissenschaft legte es auf ihr Scheitern an. Welcher Unternehmer würde eine solche Bevormundung ertragen?

Tatsächlich blühte unser Fach auf. In die Praxis wurden seither mindestens 70.000 junge Betriebswirte abgegeben. Die Zahl der Lehrstühle versiebenfachte sich von 1957 bis 1982.¹⁴ Ca. 20 % der Führungskräfte deutscher Unternehmen sind wirtschaftswissenschaftlich ausgebildet.¹⁵

Spricht man mit Praktikern, liest man die zahlreichen Management-Zeitschriften, prüft man Firmenveröffentlichungen und Verbandsberichte, verfolgt man die Rechtsprechung, beobachtet man den politischen Willensbildungsprozeß, so findet man wie selbstverständlich verwendete termini technici unseres Faches, z. B. "dispositiver Faktor", "Cash-flow", "Produktlebenszyklus", "Deckungsbeitrag", "Kapitalwert", "Liquiditätsengpaß", "Geschäftsbereichsorganisation", "Netzplan", "Amortisationsdauer", "Informationsoverload", "Leverage-Effekt", "Fixe Kosten", "Controller" u. s. w.

II. Was heißt "Anwendung von Forschungsergebnissen"?

Lassen Sie uns einen Augenblick innehalten. Wer zum Thema "Anwendung von Forschungsergebnissen" spricht, denkt im Falle der Betriebswirtschaftslehre sofort an die Anwendung in der Wirtschaftspraxis. Diese ist in der Tat Hauptadressat unseres Bemühens. Aber daneben sollte auch die Anwendung in anderen Wissenschaften, in der Rechtsprechung, in der öffentlichen Verwaltung oder im politischen Willensbildungsprozeß nicht vergessen werden - überall lassen sich die Spuren unserer Forschungsarbeit zeigen. Ich will mich hier und heute auf die Anwendung in der Wirtschaftspraxis beschränken.

Aber auch dieser Bezug ist noch recht vage. Zwar gibt es eine Reihe neuerer Studien über die Verbreitung von formalen Techniken der Entscheidungsfindung in Betrieben. Sie sind aber in Inhalt und Reichweite beschränkt und erlauben keinen Repräsentationsschluß. Wie sollen wir "Anwendung in der Wirtschaftspraxis" interpretieren? Meinen wir Anwendung in Großbetrieben oder auch in mittleren und kleinen? Meinen wir Anwendung in einer qualifizierten Mehrheit von Betrieben, oder reicht Anwendung in einer einzigen Firma aus? Meinen wir Anwendung durch Experten in Stabsabteilungen oder Anwendung in der Linie, auf Sachbearbeiter-Ebene oder auf der Ebene des Top-Managements?

Diese Fragen zu stellen, heißt, sich zu einem generalisierenden, bewußt subjektiven Urteil zu bekennen. Nehmen Sie meine Einschätzungen als Ergebnis eines Dialogs, den ich jetzt seit etwa 20 Jahren aus der Position des Forschers mit der Wirtschaftspraxis führe.

III. Gebiete und Ursachen für erfolgreiche Anwendung von Forschungsergebnissen

Zurück ins Jahr 1957. Was war die Ursache dafür, daß unser Fach mit seinen neuen Ansätzen in der Praxis nicht scheiterte, sondern im Gegenteil kräftig aufblühte?

Prüft man die Literatur des Jahres 1957, so ist nur an sehr schwachen Anzeichen erkennbar, was die Entwicklung unseres Faches so eindrucksvoll fördern sollte. Ich möchte eines dieser Signale im Original zitieren, nicht zuletzt deshalb, weil es in der Folgezeit leider unbeachtet blieb. Wetzel schreibt im Jahre 1957:¹⁶

"Die Rationalisierung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen ist darauf ausgerichtet, ökonomische Auswahlprobleme, die herkömmlicherweise der Geschäftserfahrung und dem Fingerspitzengefühl des Kaufmannes vorbehalten sind, einem formallogischen (rationalen) Kalkül zu unterwerfen. Aus dieser Zielsetzung lassen sich zwei Aufgaben ableiten: Einmal gilt es, Denkmodelle zu entwickeln, die den konkreten Entscheidungssituationen angemessen sind, zum anderen hat man geeignete Methoden nachzuweisen, mit deren Hilfe das betreffende Problem ... gelöst werden kann. ...

Der Einsatz einer elektronischen Datenverarbeitungsmaschine für kaufmännische Zwecke eröffnet dem Unternehmen ... die Anwendung neuartiger Verfahren. Voraussetzung ist jedoch, daß die betreffenden Entscheidungsprobleme in einer maschinengerechten Form beschrieben werden können. Da es sich bei den EDPM-Anlagen um Rechenautomaten handelt, ist zu verlangen, daß sich der relevante Situationskomplex in mathematischer Form darstellen läßt."

Es war die Einführung der EDV, und es war das Vorhandensein mathematischer Verfahren, die einen enormen Wissenschaftsschub in die Praxis ermöglichten. Es gab schlagartig eine

Nachfrage nach betriebswirtschaftlichen Problemlösungsverfahren von Seiten der Praxis, und es gab bedarfsgerechte Angebote von Seiten der Wissenschaft. Ich möchte dies an einigen Beispielen zeigen:¹⁷

(1) Die Kostenrechnung wandelt ihren Charakter. War sie zuvor ein ewig strittiger Versuch einer verursachungsgerechten Zurechnung der Gemeinkosten auf Kostenstellen und von dort auf Kostenträger, so wird sie jetzt zu einem Anwendungsgebiet der sogenannten "Marginalanalyse": Man fragt nicht mehr nur nach Vollkosten, sondern auch nach Grenzkosten. Man betrachtet dabei stets die Kostenänderung in Abhängigkeit von einzelnen Entscheidungen. Nur diese Kosten sind vom Entscheidungsträger beeinflussbar, nur sie sind "relevant", nur sie sind seinem Verhalten zuzurechnen. Die Datenverarbeitung erlaubt eine vielfältige Kostenzerlegung und stufenweise Zuordnung. Sie verknüpft das sachliche Ergebnis mit der persönlichen Verantwortung und ist damit zugleich der eigentlich betriebswirtschaftliche Beitrag zur Theorie der Organisation.

Die Kostenrechnung wandelt überdies ihre Blickrichtung. War sie zuvor eine vergangenheitsbezogene Kontrollrechnung, so wird sie jetzt eine Planungs- und Entscheidungsrechnung.

(2) Ende der fünfziger Jahre begann eine intensive Auseinandersetzung mit den Problemen der Investitionsentscheidung. Der aus dem Bankbereich bekannte Gedanke der Abzinsung findet Eingang in die industrielle Investitionsentscheidung. Es scheint dabei weniger das formale Verfahren der Bestimmung von Kapitalwerten oder internen Zinsfüßen zu sein, das die aufgeschlossene Praxis fasziniert (den sie vielleicht nur deshalb großmütig übernimmt,

weil Generationen von jungen Diplomkaufleuten diese Verfahren unermüdlich gelernt haben). Es ist vielmehr das Denken in längeren Zeiträumen, der Zwang zur Planung längerfristiger Zahlungsreihen, die systematische Erforschung der Zukunft, die die Praxis für diese Rechen-techniken einnehmen, zumal dann, wenn die Mitarbeiter im Zuge der Planung Selbstbindungen eingehen und die Verantwortung für die Planerfüllung auf sich nehmen. Wieder ist es die elektronische Datenverarbeitung, die die unermeßliche Rechenarbeit leistet und das Durchspielen von mehreren Alternativen auf der Basis unterschiedlicher Annahmen erlaubt.

(3) Zu der wohl wichtigsten Anwendung von Forschungsergebnissen kommt es im Bereich der Produktionssteuerung, der Lagerwirtschaft, im Transportwesen und in der Beschaffungstätigkeit. Mathematische Problemlösungsverfahren und Computereinsatz verbinden sich, wenn es etwa darum geht, die Komplexität der Beziehungen zwischen Stücklistenpositionen und Arbeitsgängen auch dann noch wirtschaftlich zu ordnen, wenn diese Beziehungen dem disponierenden Menschen nicht mehr überschaubar sind.

Wer heute durch die Endmontage einer Automobilfabrik geht, findet noch weitgehend ähnliche Montagevorgänge wie vor 25 Jahren. Was sich total geändert hat, ist die Tatsache, daß auf dem Band nicht mehr nur ein einziges Modell produziert wird, sondern in bunter Folge die unterschiedlichsten Typen. Und für jedes Auto steht individuell die passende und bestellte Ausstattung im rechten Zeitpunkt bereit. Es besteht kein Zweifel, daß es unser Fach war, das zu diesem Produktivitätsfortschritt erheblich beigetragen hat.

Die von den Praktikern oft beklagte Formalisierung der Betriebswirtschaftslehre war eine der Voraussetzungen dafür, daß ein solcher Durchbruch erreicht werden konnte. In der Praxis werden diese formalen Ansätze tagtäglich wie selbstverständlich angewendet. Sie sind in Standardprogramme eingegangen. Oft braucht der Benutzer die ihnen zugrundeliegenden Berechnungsformeln überhaupt nicht zu kennen.

(4) Aber die Verwendung derartiger Dispositionsmodelle beschränkt sich nicht auf stark technisch bestimmte Betriebsprozesse. Sie richtet sich zunehmend auch auf den Absatzsektor. Die Auswahl der Werbemedien, die den höchsten Werbeerfolg versprechen, die sogenannte Media-Selection, ist ein solcher Anwendungssektor. Wie energisch dieser Ansatz von der Praxis aufgegriffen wurde, ist etwa daraus ersichtlich, daß einzelne Zeitschriftenverlage, Agenturen, Rundfunk- und Fernsehanstalten die benötigten, recht komplexen Reaktionsfunktionen dem Anwender heute schon frei Haus liefern und für die Entscheidungen komplette Modellrechnungen bereitstellen.

(5) Die Information wird bei Einsatz des Computers zählbar, meßbar, wiegbar, auf jeden Fall kostbar. Die Informationswirtschaft war in den frühen sechziger Jahren zunächst ein Problem der Bewältigung großer Datenmassen, die einfach strukturiert und routinehaft zu verrechnen waren. Daß die Delegation dieser Abrechnungsaufgaben an den Computer so umfassend und schnell möglich wurde, ist sicherlich auch den theoretischen Leistungen der klassischen Betriebswirtschaftslehre zu verdanken. Neue Herausforderungen für das Fach ergaben sich mit der Verwendung des Computers für die Unternehmensplanung. Ich

denke jetzt nicht an Einzelplanungen, an Projektpläne, sondern an die laufende, zumeist rollende Totalplanung von Betriebsergebnissen auf der Basis von detaillierten Absatz-, Produktions- und Kostenplänen sowie an die Finanz- und Bilanzplanung. Daß diese Planungen zunehmend integriert werden, d. h., daß die benötigten Daten möglichst nur einmal erhoben und aus dem vorhandenen Datenbestand abgeleitet werden, geht auf Forschungsarbeiten unseres Faches zurück. Der Begriff des Planungssystems - eine kühne Vorstellung aus dem Jahr 1957, damals von Käfer noch vorsichtig mit dem Begriff "systematische Planungsrechnung"¹⁸ beschrieben - ist heute ein selbstverständlicher Begriff der Praxis.

IV. Kennzeichen erfolgreich angewandter Forschungsergebnisse

Ich möchte die Aufzählung an dieser Stelle abbrechen. Lassen Sie mich zusammenfassend einige gemeinsame Kennzeichen dieser erfolgreich angewendeten Forschungsergebnisse zeigen:

(1) Es handelt sich um Modelle und Anwendungen "mittlerer Größe". Negativ gesagt: Es waren nicht die Großmodelle erfolgreich, die versuchten, die gesamte Betriebstätigkeit in einem umfassenden Modellansatz zu optimieren. Es war auch nicht der Gedanke eines totalen Management-Information-Systems erfolgreich, das beansprucht, für alle denkbaren Management-Entscheidungen die benötigten Informationen bereitzuhalten.

(2) Die Forschungsergebnisse hielten "indirekt" Einzug in die Führungsentscheidungen. Benötigt wurden zunächst menschliche Zwischenstationen zwischen Modell und Maschine einerseits und dem Management andererseits. Im Computer-Rotwelsch wird hier beziehungsreich vom "Human Interface" gesprochen. Das wurde nicht zuletzt durch den typischen Batch-Betrieb der Computer gefördert, der den direkten Dialog zwischen Entscheidungsträger und Maschine ausschloß. Dies eröffnete eine große Chance der Akzeptanz der Ergebnisse der computergestützten Optimierung: Den Führungskräften blieb die Chance erhalten, sozusagen unter sich, die Rechenergebnisse zu verwerten, zu modifizieren und als Stimulus für Folgeaktivitäten zu verwenden. Ihnen blieb Gestaltungsspielraum. Vielen ist auch heute noch unvorstellbar, daß Führungstätigkeit je am Terminal geleistet werden könnte.

(3) Nur solche Ansätze sind erfolgreich, die im Kern robust gegen vielfältige Modifikationen und Änderungen der Prämissen sind. So müssen sie sich z. B. in ihren Aussagen gleichsam "umkehren" lassen. Ein Modell, das eine optimale Lösung liefert, muß auch Antwort auf folgende Fragen geben: Welche Einflüsse wirken am stärksten auf das Resultat ein? Welche Konstellationen und Bedingungen können wir akzeptieren, um wenigstens noch ein definiertes Mindestergebnis zu erhalten? Die Anwendungserfolge derartiger Modelle sind m. E. am größten, wenn sie die Praktiker aktivieren, sich möglichst intensiv mit dem Problem auseinanderzusetzen. Auch für die Akzeptanz von Entscheidungsmodellen gilt der Satz Walther Rathenaus:¹⁹

"Glaube nicht, etwas dadurch zu erreichen, daß Du alle Einwände vorwegnimmst und widerlegst."

Ein Modell wird nicht dadurch attraktiv, daß es den Entscheidungsträger durch eine perfekte Lösung entmündigt. Wissenschaft darf nicht zur Besserwissenschaft werden.

Um zu erkennen, welche Forschungsergebnisse erfolgversprechend sind, sollte man schließlich die Arbeiten betrachten, die trotz höher wissenschaftlicher Anerkennung in der Praxis ohne jegliche Resonanz geblieben sind:

- Man sagt oft, daß die stark mathematisierte Fachsprache der Anwendung entgegenstehe. Das gilt aber auch, wenn sich die Forschung zwar verbal, das aber in einer sehr eigenwilligen, selbstkonstruierten, lebensfremden Fachsprache artikuliert. Offenkundig ist der eine oder andere fremde Begriff nicht anwendungsschädlich, das Übermaß ist es sicher. Es lassen sich Beispiele für Handlungs-, Bilanz- und für Organisationstheorien finden, deren Anwendung an der Sprachbarriere gescheitert ist.
- Man wundert sich, daß die für das Ergebnis von Verhandlungen so bedeutsame Spieltheorie überhaupt keinen Eingang in die Praxis gefunden hat. Liegt das letztlich daran, daß es der Spieltheorie eher auf formale Eleganz als auf Verwendbarkeit ankam? Oder lehnt die Praxis Konzepte ab, die suggerieren, daß das Ergebnis von Verhandlungen berechenbar wird, die den Verhandlungserfolg damit relativieren?
- Man hat lange gehofft, daß mit der Systemtheorie ein Konzept für eine neue Allgemeine Betriebswirtschaftslehre gefunden sei. Doch dieser Gedanke hat sich nicht einmal in der akademischen Lehre durchgesetzt. Außer einigen Impulsen für die Kontrolltheorie hat die Systemtheorie für unsere Forschung nicht viel erbracht. Bisher jedenfalls nicht. In der Praxis überwog der Eindruck, daß die System-

theorie keine neuen Antworten auf offene Fragen brachte und keine neuen Fragen aufwarf. Sie habe allenfalls neue Begriffe für wohlbekannte Tatbestände geliefert und damit wieder eine Begriffsdiskussion alter Art entfacht. Vielleicht ist die Systemtheorie zum falschen Zeitpunkt propagiert worden. Es bestand kein Bedarf nach einem konzeptionellen Überbau. Man war mit der Lösung konkreter Probleme in Wissenschaft und Praxis vollauf beschäftigt.

- Einige höchst anspruchsvolle Entwicklungen der Organisationstheorie, wie etwa die Team-Theorie, die Theorie der Lenkpreise oder die Ansätze zur Optimierung der Aufbauorganisation, sind für die Organisationsgestaltung bedeutungslos geblieben. Die Praxis blieb wohl distanziert, weil sie die Prämissen und Ziele dieser Theorien mit einem Blick als unrealistisch oder unrealisierbar erkannte. Organisationsgestaltung ist eben nicht nur eine Frage der Wirtschaftlichkeit. Macht, Konflikt, Motivation - diese Organisationsaspekte scheinen sich dem ökonomischen Kalkül zu entziehen.

C. Die Erklärungsabsicht vor der Gestaltungsabsicht - eine ergänzende Entwicklungslinie

I. Neue Fragen

Vor etwa 15 Jahren begann eine weitere fachliche Entwicklung, die vor 10 Jahren eine größere Zahl jüngerer Kollegen begeisterte und inzwischen auch zu beachtlichen Forschungsleistungen geführt hat.²⁰ Wir wissen allerdings

noch nicht, ob sie in der Anwendung ebenso erfolgreich sein wird wie die zuvor vollzogene Entwicklung. Da sie aber kein Widerspruch zur vorangehenden Entwicklung ist, sondern eine sinnvolle Ergänzung zu sein verspricht, ist sie hier kurz zu würdigen.

Sie ist zunächst ebenfalls entscheidungsorientiert, erhebt also die einzelne Entscheidung zum Gegenstand der Forschung. Sie richtet sich aber vornehmlich auf Entscheidungen der Geschäftsleitung. Ihre Eigenart liegt woanders: Sie stellt genau das in Frage, was die modelltheoretische Betriebswirtschaftslehre schlicht unterstellt hatte:

(1) Ziele seien den Entscheidungsträgern doch nicht "gegeben", weder naturgegeben, noch vorgegeben, noch eingegeben. Die Ziele sind vielmehr erst zu entwickeln. Es gibt nicht "das" Ziel der Unternehmung, das für alle Entscheidungen gleichermaßen gilt. Konsequenz: Entscheidungsziele unterliegen allen Beschränkungen und Verzerrungen menschlicher Konfliktaustragung.

(2) Die Daten der Entscheidung seien doch nicht gegeben. Sie sind das Ergebnis von Informations-Suche und Informations-Versorgung. Konsequenz: Sie unterliegen allen Beschränkungen und Verzerrungen menschlicher Kognition.

(3) Die Problemlösungsmöglichkeiten, die Alternativen, sind nicht gegeben, sie sind vielmehr zu suchen oder eigens "anzufertigen". Konsequenz: Sie unterliegen allen Beschränkungen und Verzerrungen menschlicher Kreativität.

(4) Mit der Ermittlung einer optimalen Entscheidung ende der Handlungsprozeß doch nicht. An die Entscheidung schließe sich doch die Durchsetzung an, arbeitsteilig, unter Einschluß vieler Personen. Konsequenz: Die Realisierung unterliegt allen Beschränkungen und Verzerrungen menschlicher Machtausübung.

Die Betriebswirtschaftslehre war herausgefordert, auch auf diese, dem handelnden Praktiker allgegenwärtigen Probleme eine Antwort zu suchen. Sie nahm diese Herausforderung an. Die Aktivitäten liefen in folgende Richtungen:

- Es galt zum einen, die in den Sozialwissenschaften bewährten Theorien aufzuarbeiten und auf das Verhalten von Führungskräften in Unternehmen zuzuschneiden.
- Es galt zum anderen, eigene theoretische Konzepte über Erscheinungsbild, Ursachen und Wirkungen unterschiedlicher Ziele, Informationsprozesse, Alternativenbildung und Durchsetzung zu entwickeln.
- Es galt schließlich, diese Konzepte empirisch zu prüfen.

II. Was heißt empirische Prüfung?

Lassen Sie mich einige Worte zu diesem dritten Schritt sagen. Was heißt "empirische Prüfung"?

Empirische Prüfung ist mehr als bloße Bestandsaufnahme, geht über die Inventur der Realität hinaus. Sie muß mehr leisten, als Erlebnisberichte "aus der Praxis für die Praxis" zu liefern. Die empirische Prüfung ist der zentrale Teil moderner realtheoretischer Forschung.

Das Konzept der realtheoretischen Forschung, wie es von Karl Popper²¹ entworfen wurde, verlangt kurz gesagt folgendes:

- In einem ersten Schritt werden Hypothesen aufgestellt. Das sind Sätze, in denen wenigstens zwei Aussagen kausal verknüpft sind, in der Regel in der Form eines "Wenn...-Dann-Satzes": Wenn A, dann Z!
- In einem zweiten Schritt werden diese Behauptungen meßbar gemacht, "operationalisiert".
- In einem dritten Schritt werden diese Sätze an und in der Realität überprüft. D. h., man stellt durch eine empirische Erhebung und eine sachgerechte statistische Auswertung fest, ob die untersuchte Realität den Hypothesen entspricht oder nicht. Hier liegt die entscheidende Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis.

Je nach Befund sind die Hypothesen mit einer angebbaren Wahrscheinlichkeit bestätigt oder falsifiziert. Bestätigen sie sich auch in anderen Testfeldern, so nennen wir die Hypothese bewährt.

Eine bewährte Hypothese erlaubt Prognosen: Wenn in Zukunft A, dann auch in Zukunft Z! Sie fundiert das Handeln in der Praxis: Gewollt Z, also realisiere A! Kausalität wird zur Finalität.

Eine so verstandene Wissenschaft überwindet den Gegensatz zwischen Theorie und Praxis: Sie ist theoriegesteuert, die Hypothesen sind aus theoretischen Erwägungen gewonnen. Sie ist zudem praxiskontrolliert: Hypothesen, die sich nicht bewähren, werden mitleidlos ausgesondert. Eine gute Theorie erklärt das Verhalten in der Praxis und fundiert praktisches Handeln. An einer so verstandenen Theorie sind Wissenschaft und Praxis gleichermaßen interessiert.

III. Erste realtheoretische Forschungsergebnisse

Wo steht die realtheoretische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre? In Deutschland wurden in den letzten acht Jahren ca. 20 große, theoretisch fundierte, empirische Untersuchungen durch die Betriebswirtschaftslehre vorgenommen. Beachtliche Ergebnisse mit ähnlichem konzeptionellen Bezug kommen aus England und den USA. Wir stehen heute noch in der Phase der Theorieprüfung. Einzelne Hypothesen gelten als hinreichend gesichert. Eine größere Zahl von Hypothesen harret noch einer weiteren Prüfung. Lassen Sie mich einige Ansätze zeigen:

(1) In der Entscheidungsforschung versucht man zu erklären, wie die Prozesse der Zielbildung, der Alternativensuche und des Informations-Verhaltens auf die Effizienz von Entscheidungen wirken.

(2) In der Organisationsforschung versucht man zu ergründen, wie die Organisation der Unternehmung von ihrer Umwelt beeinflusst wird und wie unterschiedliche Organisationsformen den Erfolg der Unternehmung beeinflussen. Ein spezifisch deutscher Beitrag liegt in der Untersuchung der Unternehmensverfassung, namentlich des Kräftefeldes zwischen Arbeitnehmern, Kapitalgebern und Unternehmensleitung.

(3) In der Absatzforschung versucht man festzustellen, welche Kombination von Umständen und Maßnahmen den Markterfolg neuer Produkte bestimmen.

(4) In der Kapitalmarktforschung versucht man festzustellen, wodurch das Kapitalanlageverhalten der Investoren beeinflusst wird.

(5) In der Insolvenzprognose will man ermitteln, durch welche Eigenschaften Unternehmungen gekennzeichnet sind, die in Gefahr schweben, insolvent zu werden.

Lassen Sie mich die Aufzählung wiederum abbrechen und einige gemeinsame Kennzeichen dieser Forschungsarbeiten zeigen, die über die Tatsache hinausgehen, daß sie alle empirisch geprüft sind:

(1) Es handelt sich um Probleme, die nicht nur einzelne Bereichs-Entscheidungen ins Auge fassen, sondern zunehmend Führungsentscheidungen, die die gesamte Unternehmung betreffen. Dieser Perspektivenwandel ist sachgerecht. Da man die eigentliche Führungstätigkeit erforschen will, ist man zunehmend zur Gesamtschau gezwungen.

(2) Alle diese Forschungsarbeiten liefern "multivariate" Ergebnisse. Was heißt das? Es zeigt sich immer wieder, daß die Beobachtungsgegenstände nicht von einer einzigen Ursache beeinflußt werden, sondern von mehreren gleichzeitig. Monokausalität scheint in der Wirtschaftsrealität nicht vorzukommen. Es ist immer der Verbund, das gemeinsame Auftreten mehrerer Ursachen, der die beobachteten Effekte herbeiführt. Sehr deutlich in der Insolvenzforschung: an einer einzigen Ursache geht kein Unternehmen zugrunde.

Diese Monokausalität macht die Theorien zwar realitätsnahe, aber sie erschwert auch ihre Anwendung. Man kann nicht mehr den Rat geben: Ändern Sie A, dann erreichen Sie Effekt Z! Man muß vielmehr hinzufügen: Berücksichtigen Sie dabei auch die Umstände B und C! Die Wissenschaft kommt in ein schlimmes Dilemma: Sie muß pädagogische Eindringlichkeit zugunsten der Realitätsnähe opfern. Der Zusatz "ceteris paribus" ist in der realtheoretischen Forschung leider nicht statthaft – wie in der Praxis auch.

D. Welche Umstände fördern die Anwendung von Forschungsergebnissen in der Praxis?

Nach dem, was vorgetragen wurde, könnte man geneigt sein zu prognostizieren, welche Forschungsergebnisse eine Chance auf Anwendung haben und welche nicht. Davor sei abschließend gewarnt: Die Anwendung von Wissenschaft ist ein sozialer Prozeß mit allen möglichen Defekten. Die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Forschungsergebnissen ist überdies ein Marktprozeß: Die Ergebnisse müssen auf einen Bedarf stoßen. Die Wissenschaft hat Konkurrenz, sie ist leider kein Monopolist. Aber sie hat auch Diffusionshelfer.

Lassen Sie mich das erklären:

(1) Wissenschaftliche Leistungen, für die im Augenblick kein Bedarf besteht, bleiben unbeachtet. Das war das Geschick der Forschungsarbeiten zur Berücksichtigung inflationärer Tendenzen bei der Bilanzierung, Arbeiten, die auf Fritz Schmidts Organischer Bilanztheorie aufbauen. In den Jahren 1973/74, zu Zeiten einer etwa 10 %igen Preissteigerung pro Jahr, flammte die Diskussion erneut auf und reduzierte sich entsprechend der Bewegung der Preissteigerungsrate.

Oder: Die theoretischen Arbeiten zur Bankplanung mußten so lange ein unbeachtetes Dasein führen, bis die Bankpraxis selbst zur Einsicht gelangte, daß auch sie systematischer planen mußte.

Wir erkennen: Der Vorwurf der Praxis, die Betriebswirtschaftslehre forsche zu praxisfern, ist dann unberechtigt, wenn sie die Lösung zukünftiger Probleme vorwegnimmt. Da wir nicht sicher wissen, ob diese Ergebnisse je gebraucht werden, müssen wir natürlich riskieren, daß solche Arbeiten vergeblich waren.

(2) Das Fach hat Konkurrenz. Es bemüht sich, in seiner Ausbildung, auch theoretisch fundierte junge Diplom-Kaufleute in die Praxis zu entlassen. Es sollte sich freuen, wenn diese dort wissenschaftlich weiterarbeiten. So sind Praktiker in der Investitionsrechnung, bei der Entwicklung von Prognosetechniken, in der Behandlung des Informations-Verhaltens mit großem Erfolg wissenschaftlich tätig gewesen. Aber auch große Teile der Kostenrechnung und der Theorie des Absatzes sind in der Praxis entstanden.

In diesen wissenschaftlich höchst beachtlichen Leistungen von Wissenschaftlern in der Praxis liegt im übrigen auch die Rechtfertigung dafür, daß wir auch auf einer bewußt theoriebestimmten, nicht immer praxisnahen Ausbildung unserer Studenten bestehen müssen.

(3) Das Fach hat und braucht Diffusionshelfer. Mit diesem kryptischen Begriff möchte ich alle Unternehmensberater, Schulungsinstitutionen und Anbieter von technischen Hilfsystemen bezeichnen, die Forschungsergebnisse der Betriebswirtschaftslehre auf den Bedarf der Praxis zuschneiden und anwendbar machen. Sie führen den allerbesten Nachweis, daß unsere Wissenschaft - oder wenigstens Teile von ihr - für die Praxis von Nutzen sind. Der hart rechnende Praktiker wird sich überlegen, ob er diesen Diffusionshelfern einen Preis für diese Nutzung bezahlt.

Diese Erwägungen führen letztlich zur Frage: Ist die Anwendung von Forschungsergebnissen ein steuerungsfähiger Prozeß? Genauer: Läßt sich die Ausschußproduktion vermindern? Läßt sich die Frist zwischen Hervorbringung des Forschungsergebnisses und seiner Anwendung verkürzen? Lassen sich Felder anwendungsfähiger Forschungsaktivität frühzeitig bestimmen?

Vor 15 Jahren gab Erich Kosiol auf diese Fragen eine Antwort:²¹

"Vor allem ... muß eine intensive und weitreichende Zusammenarbeit mit der Unternehmungspraxis hergestellt werden, ohne die alle wissenschaftlichen Bemühungen erfolglos sind ... Eine großangelegte Wissenschaftswerbung müßte das erforderliche Verständnis dafür wecken, daß eine realitätsnahe und praktikable Theorie nur durch enge und ständige Kooperation entwickelt werden kann ..."²²

Ich sehe den Weg dieser Kooperation darin, einen Dialog mit nachdenklichen Praktikern zu institutionalisieren.

Institutionalisieren heißt: ihn regelmäßig, in festem Rahmen, in einem Kreis von vertrauten und offen sprechenden Dialogpartnern zu führen.

Wir sind zu diesem Dialog bereit.

FUSSNOTEN

- (1) Gutenberg, Erich: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Krefeld 1961.
- (2) Henzel, F.: Die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft und ihre Aufgaben für die Praxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 27 (1957), S. 665 ff.
- (3) Sandig, C.: Die Forschungs- und Darstellungsmethoden und das Methodenproblem in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 9 (1957), S. 129 ff.
- (4) Le Coutre, W.: Zum Werke Erich Gutenbergs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 27 (1957), S. 601 ff.
- (5) Hasenack, W.: Grundsätze zur Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Jg. 9 (1957), S. 281 ff., derselbe: Maßnahmen des Rechnungswesens zur Gestaltung der Eigenverantwortlichkeit in der Unternehmung, ebenda, S. 307 ff.
- (6) derselbe: Die derzeitigen Quantitäts-Bedingungen der akademischen Betriebswirte-Ausbildung und das Problem der Höheren Wirtschafts-Fachschule, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 9 (1957), S. 385 ff., 481 ff., 558 ff.
- (7) Vgl. auch Löffelholz, J.: Der Stand der methodologischen Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 27 (1957), S. 473 ff., 543 ff.
- (8) Riebel, P.: Kosten- und Ertragsverläufe bei Prozessen mit verweilzeitabhängiger Ausbeute, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Jg. 9 (1957), S. 217 ff.
- (9) Kilger, W.: Die flexible Berücksichtigung von Rohstoff-, Preis- und Lohnsatzschwankungen in der Plankalkulation, ebenda, S. 619 ff.
- (10) Mülhaupt, L.: Der Prozeß der multiplen Giralgeldschöpfung in einem Zweibankensystem, ebenda, S. 448 ff.
- (11) Lücke, W.: Die optimale Auflagenzahl, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 27 (1957), S. 344 ff.

(12) Witte, E.: Der Liquiditätsgesichtspunkt in betrieblichen Entscheidungen, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Hrsg.: H.-D. Ortlieb, 2. Jg, Tübingen 1957, S. 75 ff.

(13) Jacob, H.: Das Ersatzproblem in der Investitionsrechnung und der Einfluß der Restnutzungsdauer alter Anlagen auf die Investitionsentscheidung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Jg. 9 (1957), S. 131 ff.

(14) Vgl. Gaugler, E./Ling, B.: Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre an den wissenschaftlichen Hochschulen im deutschsprachigen Raum zwischen 1977 und 1980, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 40 (1980), S. 499 ff.

(15) Witte, E./Kallmann, A./Sachs, G.: Führungskräfte der Wirtschaft - Eine empirische Analyse ihrer Situation und ihrer Erwartungen, Stuttgart 1981, S. 4.

(16) Wetzel, W.: Bemerkungen zur Rationalisierung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen mit Hilfe elektronischer Datenverarbeitungsmaschinen, in: Unternehmensforschung, Bd. 1 (1956/57), Heft 3, S. 123.

(17) Vgl. auch Albach, H.: Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 19 (1967), S. 446 ff.

(18) Käfer, K.: Die Planungsrechnung als Mittel zur Gestaltung des Produktionsprogramms, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 27 (1957), S. 78.

(19) Rathenau, W.: Reflexionen, Leipzig 1912, S. 96.

(20) Siehe Witte, E. (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981.

(21) Popper, K.: Logik der Forschung, 2. Aufl., Tübingen 1966, S. 47 ff.

(22) Kosiol, E.: Zur Problematik der Planung in der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 37 (1967), S. 88.