utb.

Peter Heimerl
Martin Tschandl (Hrsg.)

Controlling Finanzierung Produktion Marketing

UTB 4323

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas.wuv · Wien
Wilhelm Fink · Paderborn
A. Francke Verlag · Tübingen
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Nomos Verlagsgesellschaft · Baden-Baden
Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel
Ferdinand Schöningh · Paderborn
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz, mit UVK/Lucius · München
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen · Bristol
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Peter Heimerl / Martin Tschandl (Hg.)

Controlling
Finanzierung
Produktion
Marketing

facultas.wuv

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2014 Facultas Verlags- und Buchhandels AG
facultas.wuv, Wien
Alle Rechte vorbehalten.

Druck und Bindung: CPI-Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany
UTB-Band-Nr.: 4323
ISBN 978-3-8252-4323-4

Vorwort

Als sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Universitäten bzw. Fakultäten und Fachhochschulen übernehmen wir die Verantwortung zur Ausbildung von zukünftigen Führungskräften und von Personen, die diese Aufgabe bereits übernommen haben, also von berufsbegleitenden Studierenden. Gleichzeitig sehen wir uns im Sinne unseres Forschungsauftrages dazu verpflichtet, der Managementpraxis Modelle und Konzepte zur Verfügung zu stellen, die sie bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben unterstützen.

Daher hat dieses Lehrbuch zwei Zielgruppen. Einerseits soll es insbesondere Studierende in wirtschafts- und wirtschaftsingenieurwissenschaftlichen Masterprogrammen ansprechen. Andererseits richtet es sich an Führungskräfte, Personalverantwortliche und deren Berater/innen. In jedem Fall dient das Buch dazu, die Leser/innen zur Entwicklung und Reflexion ihres persönlichen und aktuellen Managementverständnisses anzuregen.

Ein besonderer Dank gilt allen beteiligten Autorinnen und Autoren für Ihre Geduld über die Projektdauer des Buches, verbunden mit der Bereitschaft, den Beitrag am State of the Art zu halten. Zusätzlich wurde von einigen Kollegen eine großartige „Last-Minute-Flexibilität" bewiesen. Dem Redaktionsteam des Instituts „Industrial Management" am „Department für Management" der FH Joanneum gebührt großer Dank für seinen Einsatz und die kritische Reflexion sowie Gründlichkeit in der Durchsicht und Drucklegung, die erheblich zur Finalisierung dieses Buches beigetrugen. Damit haben sich Anja Pfleger-Landthaler, Magdalena Gabriel, Sabrina Romina Sorko, Gabriele Tommasi und Martin Wallner besonders ausgezeichnet. Dem Verlag Facultas, namentlich Herrn Peter Wittmann, ist für die unkomplizierte und freundliche Zusammenarbeit herzlich zu danken.

Geschätzte Leser/innen! Bitte zögern Sie nicht, uns kritische wie konfirmative Rückmeldungen zu geben. Bitte richten Sie diese an: peter.heimerl@umit.at oder martin.tschandl@fh-joanneum.at. Mit Ihren Anreicherungen freuen wir uns auf überarbeitete Auflagen.

Peter Heimerl Martin Tschandl

Hall in Tirol und Kapfenberg im August 2014

Inhaltsübersicht

Peter Heimerl, Martin Tschandl
Einleitung 1

1. TEIL: GRUNDLAGEN 7

Peter Heimerl
Die Betriebswirtschaftslehre: Geschichte und Paradigmenwechsel 7

2. TEIL: CONTROLLING 43

Martin Tschandl, Christian Bischof, Roland Baumann
Zwei strategische Dimensionen des Controllings 43

Christian Bischof, Martin Tschandl
Der Beitrag des Controllings zur Strategieumsetzung 89

Markus Imgrund
Strategisches Krisenmanagement 143

3. TEIL: FINANZIERUNG 179

Roman Schmid
Strategische Unternehmensfinanzierung 179

Andreas R. Bouè
Strategische Finanzierung von KMU durch externes Eigenkapital 221

Alexander Brauneis, Heidemarie Guggenbichler-Brunner, Roland Mestel
Risikomanagement als integraler Bestandteil der Unternehmensführung 267

4. TEIL: PRODUKTION 303

Uwe Brunner, Jörg Schweiger
Logistik und Beschaffung 303

Ernst Pessl, Wolfgang Ortner
Produktionsplanung und betriebliche Informationssysteme 347

Wolfram Irsa, Herfried Lammer
Strategisches Qualitätsmanagement 391

5. TEIL: MARKETING.....419

Peter Heimerl
Strategisches Marketing 419

Karl Pinczolits, Christian Rottensteiner
Strategische Vertriebssteuerung 457

Hildegard Liebl, Denny Seiger
Marketing in volatilen Märkten.....485

Autoren-Vitae 515

Stichwortverzeichnis 519

Peter Heimerl, Martin Tschandl

Einleitung

Diese Einleitung knüpft bewusst an jener des strukturell baugleichen Buches „Strategie – Organisation – Personal – Führung“ an, das 2012 von Ralph Sichler und Peter Heimerl als erster Band herausgegeben wurde. Mit diesem Doppelband liegen nun zwei Fachbücher vor, die die grundlegenden funktionalen Themen der Betriebswirtschaftslehre (BWL) als Managementwissenschaft, deutsch, Lehre von der Unternehmensführung erörtert. Dies exkludiert das spezielle Thema des externen Rechnungswesens, zu dem zahlreiche hervorragende Lehrbücher existieren (z.B. Wagenhofer 2007, Coenenberg/Haller/Schultze 2014, Egger/Samer/Bertl 2013).

An Einführungen zu den Themen Controlling, Finanzierung, Produktion und Logistik sowie Marketing fehlt es wahrlich nicht. Weshalb also ein weiteres Fachbuch mit diesen Inhalten? In dieser Einleitung möchten wir unseren Impetus zur Veröffentlichung dieses Bandes begründen und damit skizzieren, worin es sich aus unserer Sicht von anderen Darstellungen unterscheidet.

Unsere Einführung richtet sich in erster Linie an Studierende von wirtschafts- und wirtschaftsingenieurwissenschaftlichen Masterprogrammen. Im Sinne der im deutschsprachigen Hochschulraum mittlerweile fast vollständigen Umstellung auf die dreigliedrige Bologna-Struktur möchten wir mit dem vorliegenden Band dem Prinzip des lebenslangen Lernens Rechnung tragen: Das Buch richtet sich also nicht nur an (konsekutiv) Vollzeitstudierende, sondern auch an solche, die ein Masterstudium berufsbegleitend bzw. zwischen zwei Karriereabschnitten weiterbildend absolvieren. Diese Zielgruppe kann im Sinne des Erfahrungslernens ihre bereits angereicherte Berufserfahrung nützen und mit relevanten theoretischen Inhalten koppeln. Dies bedeutet aber auch, dass gängige Inhalte, die einschlägige Wirtschafts-Bachelorstudien beinhalten, in unserem Band vorausgesetzt werden. Gegebenenfalls wird an den entsprechenden Stellen explizit auf Grundlagenliteratur verwiesen.

Jedes Buch kennzeichnet ferner eine bestimmte Grundhaltung, die an wissenschaftstheoretischen, paradigmatischen Einsichten sowie Maximen erkennbar wird. In der Regel ist damit auch ein bestimmtes Menschenbild verbunden. Meist ist diese Haltung in Lehr- und Fachbüchern nicht direkt ersichtlich.[1] Sie wird eher

[1] Einen sehr kompakten und lesenswerten Ansatz einer solchen „Aufdeckung“ der großteils impliziten Grundlagen des BWL- und Steuerungsverständnisses legt Pfriem (2005, 273-291) vor.

implizit erkennbar, etwa durch die Bevorzugung von bestimmten Theoriesträngen und Forschungsansätzen. Zur Erhöhung der Transparenz möchten wir versuchen, die aus unserer Sicht wichtigsten Merkmale unserer Grundausrichtung zu skizzieren, auf der die Konzeption und Gestaltung dieses Lehrbuchs basiert.

Strategiebezug: Strategieorientierung ist eine über weite Teile des Buches durchgehende Größe. In den Beiträgen soll herausgearbeitet werden, welche strategische Bedeutung – etwa für die Positionierung am Markt, das Steuerungs- und Finanzierungspotenzial etc. – dargestellte Theorien, Forschungsresultate und Praxisbezüge für eine Organisation besitzen. Operative Modelle und Techniken reichen nach unserem Verständnis für zeitgemäßes erfolgreiches Wirtschaften nicht aus. Dennoch kommt man an der Verbindung zwischen strategischer und operativer Managementebene in den gegenständlichen Themen nicht vorbei.

Werteorientierung: Unternehmen stehen heute unter verschärfter Beobachtung, was ihre Wertephilosophie, moralisch-ethische Grundhaltung und ihre Verantwortung für Mensch, Wirtschaft, Gesellschaft und natürliche Umwelt betrifft. Diese Orientierung an einer integren Unternehmensführung (Maak/Ulrich 2007) soll die Beiträge des Buches durchdringen.

Damit in Zusammenhang betrachten wir die *Haltung des Dienens* als Grundlage unseres Management- und Führungsverständnisses. Führungskräfte, auch im Top-Management, begreifen wir als Dienstleister an der Organisation, an den Kunden und an den Mitarbeiter sowie an Shareholdern und der Gesellschaft („Servant Leadership" – Greenleaf 1977; Schnorrenberg/Stahl/Hinterhuber/Pircher-Friedrich 2014). Auch dies sollte vom Grundverständnis her aus den Beiträgen erkennbar sein. In keiner Weise möchten wir einer Sichtweise von Management Vorschub leisten, bei der hauptsächlich das Eigeninteresse der Akteure im Zentrum steht.

Ferner legen wir in den Beiträgen bei der Erörterung der Themen Wert auf *Perspektivenvielfalt*. Diese bezieht sich auf theoretische Ansätze, Forschungstraditionen und Praxisorientierung. Wir erwarten aber gleichzeitig durch die Autoren eine eigene *Positionierung* in dieser Landschaft. Dementsprechend haben auch aktuelle wissenschaftliche Themen und die eine und andere „Nische" abseits des „Mainstreams" der Scientific Community Platz.

Schließlich streben wir mit den Beiträgen *Relevanzorientierung* an. Dies schließt Praxisbezug und die Darstellung der Implikationen für Managementprozesse ein. Die Autoren bemühen sich, den Praxisbezug mit Hilfe von Beispielen herzustellen. Dies entbindet Sie als Lesende nicht von der Aufgabe, aufgrund Ihrer Erfahrung und Ihrer Vorkenntnisse, weitere Bezüge zu erarbeiten. Das vorliegende Buch ist kein Rezeptbuch. Ziel unserer Bemühungen ist nicht nur die Vermittlung von Wissen, sondern das Reflektieren und Verstehen praktischer und theoretischer Phänomene.

Wir gehen davon aus, dass die genannten Merkmale und Bezüge in anderen Fachbüchern nur zum Teil realisiert wurden, eine geringere Rolle spielen oder gar nicht berücksichtigt werden. Insofern charakterisiert das skizzierte Profil das vorliegende Fachbuch. Aufgrund dessen sollten sich unsere Bände von anderen Einführungen in die Managementlehre unterscheiden. Dies zu beurteilen, müssen wir freilich unseren Leser überlassen.

Die Einleitung des ersten Bandes enthält an dieser Stelle ein klares Bekenntnis zu einer *systemischen* und sozialkonstruktionistischen Grundhaltung (vgl. Stahl 2012 in Band 1). Die vier zentralen Themen *dieses* Bandes, aber auch das neue Herausgeberteam, haben uns vor eine besondere Herausforderung gestellt, die hier angesprochen sein muss, weil sie sich als eine grundlegende Thematik durch das Buch zieht: Die BWL – hier verstanden als die Wissenschaft von der Unternehmensführung – sieht sich infolge der unübersehbaren Umwelt- und Systemkomplexität vor der Frage, ob und wie das Unsteuerbare gesteuert werden kann. Die vier Themen dieses Bandes zeigen, dass die Antwort auf diese Frage sehr heterogen ist. Dies spiegelt sich auch im Charakter der Beiträge. Manche orientieren sich an einem einfachen Paradigma, andere an einem komplizierten, wieder andere einem komplexen Managementverständnis (vgl. Heimerl in diesem Band 20 ff.).

Controlling

Strategische Festlegungen bilden sich in Balanced Scorecards, Budgets sowie in Maßnahmen und Projekten ab. Nahezu permanent gestört von der Komplexität, werden Planung, Durchführung und Kontrolle betrieben, um unternehmerische Entscheidungen verantwortungsvoll treffen zu können. Der Komplexität wird dabei mittels der genannten Methoden begegnet. Ist Controlling ein Stehaufmännchen der traditionellen Steuerungstheorie oder jene *systematische* Institution, die das Management als „Business Partner" für die (Fein-)Steuerung unterstützt und so Komplexität verringern hilft? Diese Frage lohnte eine Vertiefung.

Finanzierung

Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung unterliegen komplizierten rechtlichen und wirtschaftlichen Regelwerken, die sich im traditionellen Steuerungsverständnis darstellen *verorten* lassen: z.B. mehr Eigenkapital führt zu mehr Krisenfestigkeit. Risiken sind zu bewerten und zu „managen". Die Komplexität soll mittels Richtlinien und Rechenmodellen gezähmt werden. Kurz: Die Kompliziertheit der Regelwerke trifft auf die Komplexität der Bedingungen. *Bitte beachten Sie die Fußnote, deren terminologischer Inhalt auf den gesamten Doppelband beziehbar ist.*[2]

---

[2] Der Terminus *Kompliziertheit* bezeichnet schwierig durchschaubare Lagen, weil viele Einflussfaktoren im Spiel sind, die kaum zu identifizieren und abzuschätzen, aber stabil sind. *Komplexität* meint etwas grundsätzlich Anderes: Einflussfaktoren treffen in einem sozialen „Spiel" aufeinander, das als „System" eine strukturbedingte Eigendynamik besitzt. Daher sind komplexe Situationen bzw. Systeme grundsätzlich weder durchschau-, noch lenkbar. Genau an diesem Punkt wird das Thema Steuerung sozialer Systeme bzw. *Unternehmenssteuerung* sehr grundsätzlich diskutierenswürdig.

Produktion und Logistik
Komplexitätsreduzierend wirken hier zuerst die Ceteris-paribus-Bedingungen: Eine planbare Nachfrage ermöglicht eine genaue Produktions- und Logistikplanung. Mittelfristige Bestellzyklen, beobachtbare Nachfrageentwicklungen (z.B. im Einzelhandel) können diese Form der Komplexitätsreduktion bewirken. Schwieriger ist es in Märkten, die sich dieser Planung (zunehmend) entziehen (z.B. Tourismus mit dem Trend zu kurzfristiger Reiseplanung und auch bereits viele Branchen in der Industrie).

Marketing
Zahlreiche ältere, wenige neuere strategische Marketingmodelle treffen auf ein neues Postulat: vom Produkt(-absatz) zur Dienstleistungsphilosophie. Die Service-dominant Logic zeigt (neue) Maximen in volatilen Märkten auf. Dazwischen steht der Vertrieb und seine Steuerung, der sich bislang weitgehend einer theoretischen Modellierung entzogen hat, die über Schlagzahlen und Schlagkräfte hinausgeht. Vertriebserfolg scheint nach wie vor einfach auf Cleverness, Fleiß und Konsequenz zu beruhen.

Sie sehen an dieser Charakterisierung der vier Hauptthemen, dass in der BWL sehr grundsätzlich unterschiedliche Steuerungskonzepte virulent sind. Dies hat uns dazu bewogen, im ersten Beitrag die geschichtliche und paradigmatische Rückbindung der BWL („Die BWL: Geschichte und Paradigmenwechsel“) zu erörtern. Wir geben zu, nur Ansätze zur Beantwortung liefern zu können, möchten Sie als Leser/in damit zur grundsätzlichen Reflexion einladen. Vor allem die Entwicklung der in diesem Band gegenständlichen Themen bleibt vor dem Hintergrund der Paradigmendiskussion spannend.

Zu guter Letzt wollen wir auch mit diesem Band Anregungen für die weitere Forschung im Bereich Unternehmensführung geben. Dabei gehen wir davon aus, dass mittlerweile Forschung – einmal mehr grundlagenorientiert, ein andermal mehr anwendungsorientiert – einen Kernprozess an jeder Hochschule darstellt. Forschung sollte aber auch eng mit der Lehre verankert sein. „Forschungsgeleitete Lehre“ bedeutet nicht nur die Darstellung von eigenen Forschungsergebnissen in Vorlesungen und Seminaren. Vielmehr sollten die Studierenden selbst in die Forschung eingebunden sein. Das kann im Rahmen von projektförmigen Lehrveranstaltungen, im Rahmen von Projekten im Dreieck zwischen realen Wirtschafts- und Unternehmensproblemen, Hochschule und Studierenden oder im Rahmen der von wissenschaftlichen Abschlussarbeiten erfolgen. Das damit verbundene Angebot in unserem Fachbuch soll somit auch Terrains erschließen, die vor allem für die zukünftige Managementforschung von besonderem Interesse sein könnten. „Führen“ können wir Sie dorthin nicht. Was wir dagegen anbieten können, sind gemeinsame Expeditionen in möglicherweise neue Gebiete – nicht nur im Hinblick auf wissenschaftliche Erkenntnisse, sondern auch für die zukünftige Lehre.

Die Beiträge des Buches bauen nicht aufeinander auf. Das heißt, sie können je nach Interesse weitgehend unabhängig voneinander gelesen werden. Die sehr grundsätzliche Frage der *Steuerbarkeit sozialer Systeme* eröffnet sich allerdings nur jenen Lesern, die die Zusammenhänge, aber auch Widersprüche *zwischen* den Kapiteln reflektieren möchten. Wir entlassen Sie daher mit dieser Frage in die Lektüre beider Bände: *Macht Unternehmenssteuerung Sinn?* [3]

Literatur

Coenenberg, A.G./Haller, A./Schultze, W. (2014). Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundsätze - HGB, IFRS, US-GAAP, Stuttgart.

Egger, A./Samer, H./Bertl, R. (2013). Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch, Wien.

Greenleaf, R. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Mahwah.

Maak, T./Ulrich, P. (2007). Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart.

Pfriem, R. (2005). Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre, Marburg.

Schnorrenberg, L. J./Stahl, H. K./Hinterhuber, H. H./Pircher-Friedberg, A. M. (2014). Servant Leadership – Prinzipien dienender Führung in Unternehmen, 2. Auflage, Berlin.

Wagenhofer, A./Ewert, R. (2007). Externe Unternehmensrechnung, Frankfurt/New York.

[3] oder: *Macht – Unternehmenssteuerung – Sinn* ?

1. TEIL: GRUNDLAGEN

Peter Heimerl

Die Betriebswirtschaftslehre: Geschichte und Paradigmenwechsel

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Übersicht und Zielsetzungen 8

2 Die Betriebswirtschaftslehre als historisch stets „angewandte" Wissenschaft 10

2.1 Phase 1: Die Entwicklung der Lehre von der betrieblichen Rechnungslegung bis zum 18. Jahrhundert 11

2.2 Phase 2: Die ersten Kompendien für die Kaufmannschaft 12

2.3 Phase 3: Die Entwicklung im zwanzigsten Jahrhundert 14

2.4 Resümee 19

3 Paradigmen im Wechsel 20

3.1 Zum Paradigmenbegriff 21

3.2 Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaftslehre 23

3.3 Schlussfolgerungen aus dem Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaftslehre 28

4 Praktische Schlussfolgerungen aus einer eindeutigen paradigmatischen Positionierung 31

5 Ausblick für die BWL als Wissenschaft 35

Literatur 39

1 Einleitung: Übersicht und Zielsetzungen

Dieser Beitrag unterscheidet sich von den anderen zwölf funktionsbezogenen Beiträgen dieses Bandes. Hier wird versucht, einen Bogen zu spannen zwischen der Historie und der Zukunft der Betriebswirtschaftslehre (BWL) als wissenschaftliche Disziplin. Handlungsempfehlungen zur Unternehmensführung wird man hier vergeblich erwarten, denn es geht um die Entwicklung von Grundannahmen (Paradigmen) der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft:

- Welchen Zwecken dient die BWL?
- Welche gesellschaftspolitischen Werte liegen der BWL zugrunde?
- Welches Verständnis von „Betrieb" liegt der BWL zugrunde und welche (Selbst-)Ansprüche verfolgt sie?
- Welchen Herausforderungen steht die BWL aktuell gegenüber?

Der historische Bogen setzt bei den Anfängen des betrieblichen Rechnungswesens an und beschreibt in groben Zügen die Etablierung als Wissenschaft im 18. und 19. Jahrhundert. Bereits dabei wird die Zweckdualität der BWL sichtbar: „richtige" Rechnungslegung (ex post) und Unternehmenssteuerung (ex ante). Dieses Kapitel soll diese grundlegende Zielsetzung der BWL in einen historischen Kontext bringen und das Vis-a-vis der Unternehmensrechnung dazu in Beziehung setzen. Später kehrt dieser Beitrag zurück zum Thema Unternehmenssteuerung mit der These eines Paradigmenwechsels und Gedanken zu deren Konsequenzen für das Selbstverständnis der BWL.

Nach ihrer Institutionalisierung in den Jahren um 1900-1920 findet eine Diskussion der gesellschaftlichen Werte der BWL statt (vgl. Bellinger 1967, 52 ff.): Ist sie grundsätzlich wertfrei, also an keine gesellschaftspolitische Strömung gebunden, dient sie bestimmten gesellschaftlichen Werten oder dient sie der Mehrung des Kapitals? Welche Grundbegriffe setzen sich dabei durch? An welche Adressaten richtet sich diese Wissenschaft? Derartige Diskurse aus der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts werfen ihre Schatten auf aktuelle Debatten. (Abschnitt 2.)

Als angewandte Wissenschaft produziert die BWL seit mehr als 100 Jahren Fragestellungen, mehr aber Erklärungen und Handlungsempfehlungen im nichtgemeinwirtschaftlichen, also betriebsbezogenen Feld. Dabei strebt sie traditionell danach, den „richtigen" Weg des kaufmännischen Rechnens einerseits und der betrieblichen Steuerung andererseits festzulegen. Dass es einen solchen gibt, ist eine wenig diskutierte Vorannahme. Sind „Betriebe" – in heutiger Diktion besser

„Unternehmen“ oder „Organisationen“[1] – aber grundsätzlich durchschaubar und lenkbar? In Bezug auf welche Kategorien lassen sie sich steuern, oder steuern sie sich grundsätzlich selbst? Welche Konsequenzen sind daraus für Planung und Kontrolle, für Marketing- und Finanzierungsprozesse usw. zu ziehen? Seit den 1990er Jahren ist in der Betriebswirtschaftslehre ein Paradigmenwechsel evident. Dieser wird im dritten Abschnitt dieses Kapitels erörtert.

Zusammenfassend können die grundlegenden Zielsetzungen dieses ersten Beitrags wie folgt beschrieben werden:

Zunächst werden auf Basis einer dogmengeschichtlichen Reflexion unterschiedliche Selbstverständnisse der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft reflektiert. Dies soll dazu beitragen, aktuelle Diskurse bzw. Ambiguitäten im Erscheinungsbild der Betriebswirtschaftslehre zu verstehen und mögliche zukünftige Entwicklungen einordnen zu können.

Die zweite Zielsetzung dieses Beitrags ist eine Reflexion jüngerer historischer Entwicklungen in und um die BWL, die traditionelle Grundhaltungen wie beispielsweise die Rationalitätsprämisse sowie die prinzipielle Analysier- und Planbarkeit von Betrieben in Frage stellen. Dies kann mit dem Begriff eines „Paradigmenwechsels“ belegt werden:

- Aus welchen theoretischen und empirischen Entwicklungen kommt dieser Paradigmenwechsel?
- Welche grundlegenden Neupositionierungen sind damit umfasst?
- Welche Konsequenzen für die zukünftige Entwicklung der BWL sind daraus abzuleiten?

Dies sind die Fragestellungen, die im dritten Abschnitt zu erörtern sind, da die folgenden Beiträge dieses Bandes des Öfteren an dieser theoretischen Basis anschließen.

Im Fokus des vierten Abschnitts steht die Frage der praktischen Konsequenzen sowie dem praktischen Nutzen aus einer paradigmatischen Positionierung.

Im abschließenden fünften Abschnitt wird vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels ein didaktischer und forschungsbezogener Ausblick zur Diskussion gestellt.

---

[1] Sowohl Unternehmen als auch öffentliche und Nonprofit-Organisationen gelten mittlerweile als Adressaten betriebswirtschaftlicher Theorien und Forschungen. Es gilt mittlerweile die Frage als obsolet, ob das ökonomische Prinzip mit dem Ziel der Gewinnmaximierung oder der Nutzenmaximierung angewandt wird. Dies zeigt sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur zum (New) Public Management (vgl. Thom/Ritz 2006) und zum Nonprofit-Management (vgl. Simsa/Meyer/Badelt 2013).

2 Die Betriebswirtschaftslehre als historisch stets „angewandte“ Wissenschaft

Bereits in früher Geschichte begann die systematische Herstellung von Produkten mit dem Zweck, diese gegen andere einzutauschen. Die sich daraus herausbildende „Wirtschaft“ nahm die Form eines umfangreichen Produktions- und Handelswesens an und fußte auf der Prämisse der Güter, die in einem begrenzten Umfang zur Verfügung stehen und denen ein bestimmter Wert beigemessen wird (Schultz 2006).

Die Wirtschaftswissenschaften nehmen im Rahmen ihrer Forschungstätigkeiten, um wirtschaftliche Vorgänge zu ergründen, neben einer Makroperspektive auch eine Mikroperspektive ein, was durch die beiden Teile der Wirtschaftswissenschaften, der Volkswirtschaftslehre und der Betriebswirtschaftslehre, abgedeckt werden soll. Doch überschneidungsfrei lässt sich die Grenze hierfür nicht ziehen, da die Volkswirtschaftslehre den Anspruch erhebt, beide Perspektiven in Form der Makro- und Mikroökonomik abzudecken. So war die Entstehung der sich von der Nationalökonomie emanzipierenden Disziplin der Betriebswirtschaftslehre, die die Mikroeinheiten der Wirtschaft adressierte, von intensiven Diskussionen in Bezug auf ihre Legitimität geprägt (Schultz 2006).

Stand zu Beginn der Betriebswirtschaftslehre das Rechnungswesen mit seinen beiden Komponenten Rechnungslegung und Kostenrechnung im Vordergrund, verlagerten sich die Schwerpunkte und Zielrichtungen in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts deutlich in die Richtung der Unternehmenssteuerung. Die Betriebswirtschaftslehre avancierte zu einer Wissenschaft des „Managements“, zu einer Managementlehre, wie die allgemeine Verbreitung dieses Begriffes zeigt.

Diese *traditionelle Dualität zwischen Rechnungslegung und Unternehmenssteuerung* prägt die Betriebswirtschaftslehre in ihren unterschiedlichen Ausprägungen bis heute. Unternehmensinterne Instanzen, z.B. die Unternehmensleitung, suchen nach ökonomischen Entscheidungsgrundlagen. Unternehmensexterne Instanzen, z.B. die Eigentümer, der Fiskus, die Financiers, suchen nach objektiv nachweisbaren ökonomischen Ergebnissen. Zunächst beruhen beide Erkenntnisinteressen auf denselben Grundlagen – den Aufzeichnungen über Geschäftsfälle (i.e. Buchhaltung). Aus diesen werden einerseits Bilanzen und andererseits Erfolgsrechnungen und -planungen (z.B. über Cash flows) abgeleitet. Die gemeinsame Basis der traditionellen betriebswirtschaftlichen Dualität trübt bis heute den Blick auf die grundlegend unterschiedlichen Zielsetzungen: auf der einen Seite dienen die Daten zur Rechenschaft gegenüber externen und internen Stakeholders, auf der anderen Seite als Entscheidungsgrundlage für das Management. Heute unterliegen beide Seiten einer dynamischen Entwicklung. Aufseiten der Unternehmensrechnung gewinnen internationale Rechnungslegungsstandards (v.a. IFRS), Corporate Governance und europäisch abgestimmte Richtlinien wie z.B. „Basel“ für den Bankensektor und „Solvency“ für die Versicherungsbranche an Bedeutung. „Richtige“ Bilanzen sind

heute nach anderen Regeln erstellt als gestern und wohl auch als morgen. Auf der Seite der Unternehmenssteuerung entsteht nach der Phase der Ausdifferenzierung (ca. 1950-1990) ein Komplexitätsbewusstsein. Das heißt, dass die Steuerung von Unternehmen als komplexer Prozess verstanden wird, der stets unter Unsicherheit stattfindet. Erfahrungen aus den jüngeren ökonomischen Krisen beschleunigen diesen Eindruck.

Die folgenden Abschnitte sind in drei Phasen strukturiert: die Entwicklung der betrieblichen Rechnungslegung, die ersten Kompendien für die Kaufmannschaft, und die Entwicklung im zwanzigsten Jahrhundert.

2.1 Phase 1: Die Entwicklung der Lehre von der betrieblichen Rechnungslegung bis zum 18. Jahrhundert

Die Geschichte der Betriebswirtschaftslehre bis zum Beginn der akademischen Etablierung ist geprägt von griechischen, arabischen und abendländisch-christlichen Einflüssen.

Auf der Grundlage des Prinzips der Wirtschaftlichkeit bei ständiger Zahlungsbereitschaft des Kaufmannes entwickeln sich Theorien der Unternehmenssteuerung. Dabei werden einerseits marktorientierten Themen wie beispielsweise die Preisbestimmungsgründe und Kalkulation, die Marktstrukturen sowie die Verhandlungsführung erörtert. Dieser marktorientierte Strang wird überwiegend durch induktiv gewonnene Erkenntnisse gespeist. Andererseits entstehen bahnbrechende, mathematisch dominierte Entwicklungen mittels Deduktion, also mathematisch-ableitenden Denkens: Ab ca. 1200 (Leonardo Fibonacci Pisano, 1170-1240) ist im Abendland das Dezimalsystem mit indisch-arabischen Zahlzeichen bekannt, das mit der Null den Stellenwert einführte.

Ab ca. 1500 wurden die voneinander getrennten Unternehmensrechnungen (i.e. Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, Forderungen-Verbindlichkeiten-Kontokorrent und Güterbuch) zur in sich geschlossenen doppelten Buchhaltung (Luca Pacioli, 1445-1517) integriert. Als disziplinäres Urwerk gilt gemeinhin die 1494 durch Luca Pacioli erschienene *Summa de Arithmetica Geometria Proportioni et Proportionalita*, die sich mit kommerziellen Fragen auseinandersetzte und das System der Doppelten Buchführung beschrieb, sodass Paccioli später die Erfindung der Doppik zugeschrieben wurde. Dieser stützte sich bei der Erstellung seines Werkes auf sogenannte kaufmännische „Geheimschriften“, die in Zeiten der Renaissance in Oberitalien in Umlauf kamen und die ersten Ausführungen über das Handelsgeschäft, Methoden der Marktbeobachtung, Tarifbestimmungen etc. beinhalteten. In Folge der daraus entstehenden Bilanzsaldi Eigenkapital bzw. Gewinn/Verlust wird der Wert der nunmehr autonomen kapitalistischen Unternehmung rechenbar. Zunächst erweisen sich diese markt- und rechnungswesenbezogenen Entwicklungen für den Unternehmer zur Unternehmenssteuerung als nützlich.

Das 1675 erschienene erste systematisch gegliederte Lehrbuch zur Betriebswirtschaftslehre: *Le parfait Négociant* von Jacques Savary (1622-1690) soll an dieser Stelle ebenso als Meisterwerk und Meilenstein der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre Erwähnung finden. So wird diesem Buch die Begründung der Handelswissenschaft zugesprochen und es bietet eine Verknüpfung der betrieblichen Abläufe betriebswirtschaftlicher und rechtswissenschaftlicher Betrachtung (Brockhoff 2010, Lechner/Egger/Schauer 2010).

Mit dem Recht auf Zinsen (ab 1545 unter Heinrich VIII. Tudor in England sowie ab dem Westfälischen Frieden 1648 in Kontinentaleuropa) sowie mit dem späteren Entstehen von Ertrags- und Vermögenssteuern kommen neben dem Unternehmer mit dem Anspruch der Unternehmenssteuerung auch externe Anspruchsgruppen wie Kapitalgeber und Steuergläubiger hinzu. Die Betriebswirtschaftslehre wird damit auch zur Wissenschaft der externen Rechenschaftslegung.

2.2 Phase 2: Die ersten Kompendien für die Kaufmannschaft

Im deutschsprachigen Raum wird mit Carl Günther Ludovici (1707-1778) ein weiteres Hauptwerk der Betriebswirtschaftslehre geschaffen. „Eröffnete Akademie der Kaufleute oder vollständiges Kaufmannslexikon", das ebenfalls als handelswissenschaftliche Publikation tituliert wurde, brachte so wie sein Vorgänger Savary rund hundert Jahre davor betriebswirtschaftliches Wissen an die Öffentlichkeit und aus dem Schatten des Geheimwissens hervor. Nicht erstaunlich ist es demnach auch, dass sich Ludovici für eine Lehre der „Kaufmannschaft" auf Hochschulebene einsetzt (Brockhoff 2010).

Im Jahr 1898 werden in Leipzig, Aachen, St. Gallen und Wien erste Handelshochschulen gegründet, die den heutigen Fachhochschulen nicht unähnlich waren (Brockhoff 2010, 155). Diese bauen auf den kaufmännischen Lehren der vorangegangenen Jahrhunderte sowie auf volkswirtschaftlichen Theorien auf. In den darauffolgenden ca. 30 Jahren geht es um die Etablierung einer nichtgemeinschaftlichen Wirtschaftslehre, ersten paradigmatischen Positionen und von Publikationsorganen, die Erkenntnisse verbreiten vermögen. Ab dem Jahr 1922 sind manche dieser Hochschulen berechtigt, Promotionen durchzuführen. Charakteristisch für die Curricula dieser Zeit sind die Ziele der Berufsfähigkeit, einer theoretischen Fundierung der Praxis und einer Überlieferung der besten Betriebsmethoden. Die Anwendungsorientierung kann aufgrund ihrer Historie als erste paradigmatische Position der Betriebswirtschaftslehre gesehen werden.

Die akademische Institutionalisierung um die Wende zum zwanzigsten Jahrhundert ist die Reaktion auf einen jahrzehntelangen Prozess der funktionalen und geografischen Ausdifferenzierung der Ökonomien im Zuge der Industrialisierung im neunzehnten Jahrhundert. Der Anspruch, Antworten auf konkrete Fragen des betrieblichen Wirtschaftens zu geben, ist der Betriebswirtschaftslehre „in die Wie-

ge gelegt“. Seither wird erwartet, dass sie im Rahmen der Forschung Antworten auf neuartige Fragestellungen generiert und diese in ihre Lehre integriert. Die Betriebswirtschaftslehre ist dadurch immer noch eine grundlegend angewandte Wissenschaft.

Wenn Sie betriebswirtschaftliche Texte lesen, wird Ihnen möglicherweise auffallen, dass darin viele Fragen beantwortet und nur wenige Neue aufgeworfen werden. Es herrscht vor allem in der praxisorientierten betriebswirtschaftlichen Literatur eine „Rhetorik des Sollens“ vor. An diesem normativen Anspruch können Sie zum einen den – zumindest impliziten – Konsens über die paradigmatische Position erkennen und zum anderen sehen Sie an diesen Texten zum „richtigen“ Kosten rechnen, Bilanz legen, Investitionen rechnen etc. den Charakter der Betriebswirtschaftslehre als „Kunstlehre“. Dieser Begriff bezeichnet die Möglichkeit, neben kaufmännischem Naturtalent und Erfahrung über einen kognitiven Lernprozess die Kunst des betrieblichen Wirtschaftens zu erlernen. Dies ist bedeutsam für das Selbstverständnis der BWL als wissenschaftliche Disziplin.

Mit der Gründung der Handelshochschulen ab 1898 wurde zunächst darauf abgezielt, den angehenden Kaufleuten eine Allgemeinbildung zuteilwerden zu lassen, die v.a. eine Ausbildung in Volkswirtschaftslehre, Recht sowie in Fremdsprachen umfasste. Ein dabei in der neuen wissenschaftlichen Disziplin der Betriebswirtschaftslehre (bzw. „Privatwirtschaftslehre“) einsetzender Prozess der konzeptionellen und methodologischen Selbstvergewisserung brachte das Problem der Abgrenzung gegenüber der Volkswirtschaftslehre zu Tage (Franz/Kieser 2002). Diese bleibt bis dato nicht vollständig geklärt.[2] Aus praktischer Perspektive verschwimmen die Grenzen noch weiter und werden dabei irrelevant: Ist beispielsweise die Entwicklung touristischer Regionen, von Automobilclustern oder anderer Unternehmensnetzwerken eine betriebs- oder eine volkswirtschaftliche Themenstellung? Daraus kann man das Postulat der Reintegration von Mikroökonomie und BWL ableiten.

Auch in dieser Entwicklung spiegelt sich eine Dualität: Hier die sektoral ausgerichtete, ältere Handelswissenschaft, dort die Lehre von der Wirtschaft der Betriebe. Als gemeinsame Klammer gilt das Rechnungswesen. Im Zuge der fortschreitenden Akademisierung gewinnt die BWL als „Kunstlehre“ die Oberhand. Heute lebt die handelswissenschaftliche Tradition innerhalb der BWL fort in Form der sektoralen Handelsbetriebslehre bzw. den international orientierten Betriebswirtschaftslehren.

---

[2] In aktueller studienrechtlicher Relevanz stellt sich die Frage, ob die Absolventinnen und Absolventen eines volkswirtschaftlich orientierten Bachelor-Studiums zu einem betriebswirtschaftlichen Master-Programm zugelassen werden und vice versa.

2.3 Phase 3: Die Entwicklung im zwanzigsten Jahrhundert

Die dogmengeschichtliche Herausforderung damaliger Zeit bemühte sich unter anderem darum, eine Antwort auf die Frage nach der Zweckrationalität betriebswirtschaftlicher Lehre und Forschung zu geben: Wem sollte die Betriebswirtschaftslehre dienen? (vgl. Brockhoff 2010)

- *Wohlstand*: dem Wohl einer abstrakten Gesellschaft, die, ähnlich wie von technischem, auch von wirtschaftswissenschaftlichem Fortschritt profitieren könne;
- *Herrschaftssicherung durch Wohlstand*: dem Wohl einer konkreten politischen Gesellschaft im Sinne einer politischen Gemeinschaft (Staat), die sich mit Hilfe der Betriebswirtschaft konsensual und gemeinschaftsverantwortlich entwickeln könne;
- *Kapital*: dem privatwirtschaftlichen Wohl eines Unternehmers (mit Gewinnerzielungsabsicht).

Entlang dieser drei Ausgangspositionen entwickelte sich der sogenannte *Wertfreiheitsdiskurs*, der bis zur nationalsozialistischen Machtübernahme in Deutschland im Jahr 1933 virulent war: Inwieweit hat die Betriebswirtschaftslehre die Aufgabe, gesellschaftspolitische Werte zu vertreten? Kapitalismus / Liberalismus, Sozialismus / Marxismus und Nationalismus waren die drei großen gesellschaftspolitischen Strömungen im Europa zwischen 1848 und 1933. Welche Position nimmt dabei die BWL ein? Nimmt sie überhaupt eine gesellschaftspolitische Position ein? (Brockhoff 2010, 167 und 142)

Zweck	**Fortschritt und Wohlstand**	**Stabile Herrschaft / Gesellschaft durch Wohlstand**	**Unternehmerische Gewinnerzielung**
Hauptproponent	Eugen Schmalenbach (1873-1955)	Heinrich Nicklisch (1876-1946)	Wilhelm Rieger (1878-1971)
Zweck der BWL	Gestaltungs- / Empfehlungsfunktion: Wertfreie Vermittlung der Kunst des „richtigen" Wirtschaftens; Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche unternehmerische Praxis	Dienst an der (Werte-) gemeinschaft: Verbesserung der Gesellschaft und des Gemeinwohls; Konsens der Interessen;	Erklärungsfunktion: Verbesserung der Unternehmensgewinne; wertfreie Wissenschaft ohne ethische Dimension; Erklärung des „Seins" der Einzelwirtschaft
Richtungsbezeichnung	empirisch-gestaltend;	ethisch-normativ;	theoriebildend-erklärend;
Wirtschaftlichkeitsbegriff	Produktivität = Output / Input	Produktivität = Output / Input	Rentabilität = Gewinn / Kapital
Beispielhafter Verdienst	Grenzkostenrechnung; Unterscheidung von Kosten, Ausgabe und Aufwand;	Produktions- und Investitionsrechnungsverfahren; Kapazitätserweiterungseffekt durch Reinvestition von Abschreibungen;	Gleichgewichtspreis (nach Cournot); Theorien und Kritik an Bilanzierungskonzepten; Entpolitisierung der BWL

Tabelle 1: Ausgangspositionen und Ergebnisse im Wertfreiheitsdiskurs

Eugen Schmalenbach: Die BWL als wertfreie Kunstlehre zur Steigerung der Produktivität

Zweck der Betriebswirtschaftslehre ist hier die Entwicklung und die Lehre einzelwirtschaftlicher Methoden unabhängig von deren Anwendungsbereich. So können beispielsweise die Methoden der Amortisationsrechnung auf Investitionen zur Nachhaltigkeit ebenso angewendet werden wie auf solche für die Rentabilität von Rhinozeros-Wilderei. Wenn sich eine Wissenschaft als „Kunstlehre" definiert, sieht sie ihre Funktion vor allem in der Generierung eines „Common body of knowledge", in dem die gängigen Verfahren gesammelt sind und der als „Kunst" lehrbar ist. Eine Kunstlehre hat einen normativen Charakter: Es wird festgelegt, wie vorzugehen ist (z.B. in der Investitionsrechnung, in der Unternehmensbewertung). Damit entzieht sich die BWL jeder Wertediskussion. Diese wissenschaftstheoretische Ausrichtung lässt den Themenkomplex Unternehmertum-Kapital-Gewinnerzielung ebenso außen vor wie jenen der Gesellschaft-Kollektiv-Kostendeckung. Damit sieht sich die Betriebswirtschaftslehre weder als eine Wissenschaft zur Optimierung des unternehmerischen Profits noch zur Verbesserung der Gesellschaft, wohl aber des Fortschritts und der Produktivitätssteigerung. Sie bleibt dabei neutral und sucht nach dem objektiv „richtigen" Wissen zur richtigen Betriebsführung. Schmalenbach gründet im Jahr 1906 die erste deutschsprachige Fachzeitschrift: „Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung".

Heinrich Nicklisch: Die BWL als Wissenschaft zur Verbesserung der Gesellschaft durch Förderung von Wohlstand

Zweck der Betriebswirtschaftslehre ist hier die Förderung des Wohlstandes einer Gesellschaft, die Verankerung ökonomischer Werthaltungen und – schärfer – die Unterstützung der wertebezogenen „Verbesserung" der Gesellschaft als solche (Nicklisch 1920). Die BWL ist dieser untergeordnet. Diese wissenschaftstheoretische Position orientiert sich bald an gemeinwirtschaftlichen Interessen, wenn auch aus einzelwirtschaftlicher Sicht. Eine „gute" Unternehmensführung dient gemeinwirtschaftlichen Zielsetzungen, die politisch definiert sind. Entlang des damaligen politischen Zeitgeistes in Deutschland und Österreich folgt diese Richtung schließlich der nationalsozialistischen Ideologie. Was unabhängig von dieser ideologischen Unterwerfung bis heute bleibt, ist die Frage der gesellschaftspolitischen Verantwortung der BWL.

Wilhelm Rieger: Die BWL als theoretische Lehre der gewinnorientierten Unternehmensführung

Zweck der Betriebswirtschaftslehre ist bei Rieger die Förderung des Wohlstandes des Unternehmers im Rahmen einer rechtlichen Normenstruktur. Die Politik wirkt in dieser Ausrichtung als Geber der juristischen Rahmenbedingungen, in welchen sich das unternehmerische, sprich gewinnerzielungsorientierte Schaffen entfaltet, das durch die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre unterstützt werden soll. Damit nimmt sich die Betriebswirtschaftslehre einerseits aus der unmittelbar ideologischen Diskussion (zwischen Liberalismus, Marxismus und Nationalismus), bezieht dabei aber doch Position Pro-Kapitalismus, Pro-

Unternehmertum und Pro-Liberalismus. Demnach ist es nicht Aufgabe der BWL Ansichten vorzubringen und der Wirtschaft Vorschriften zu machen (Rieger 1984, 44). Die (sozial-)marktwirtschaftliche Gesellschaftsordnung wird damit zur wenig reflektierten Rahmenbedingung „betriebswirtschaftlichen" Handelns deutschsprachiger Provenienz.

Diese Positionen lagen grundsätzlich bereits am Tisch, als sich um 1930 weitere betriebswirtschaftliche Fachzeitschriften („Zeitschrift für Betriebswirtschaft"/ nunmehr „Journal of Business Economics" 1924; „Die Betriebswirtschaft" 1930) und die Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (1926) etablierten. Nicklisch wollte weg von der Betriebswirtschaftslehre als Profitlehre zu einer ethisch-normativen BWL (Domschke/Scholl 2008, 19). Rieger wollte eine Privatwirtschaftslehre von der Gewinnerzielung. Er hatte auch einen solchen Lehrstuhl für „PWL" inne. Schmalenbach wollte eine „wertfreie" Erforschung des besten gemeinschaftlich orientierten Einzelwirtschaftens und deren Lehre.

Unabhängig davon war bereits länger klar, dass die Bezeichnung „Handelswissenschaften" o.ä. für den gesamten Objektbereich einschließlich der Produktion etc. zu kurz gefasst ist. Schmalenbach emeritiert 1933. Nicklisch bringt seine wertorientierten Überlegungen in das nationalsozialistische, gemeinwirtschaftliche Deutschland ein. Er stirbt 1946. Seine Position geht später im Nachkriegs-Westdeutschland weitgehend unter. Anders die Ideen Riegers, die sich nach dem Zweiten Weltkrieg unter dem deutschen Wirtschaftsminister (1949-1963) und späteren Bundeskanzler (1963-1966), Ludwig Erhard (1897-1977), einem seiner Schüler, (implizit) als Paradigma zu verfestigen beginnen. Als wissenschaftliches Aushängeschild gilt ab den frühen 1950er Jahren Erich Gutenberg (1897-1984).

Erich Gutenberg: Die BWL als rationale Formalwissenschaft

Nach dem Zweiten Weltkrieg hat man sich bemüht, überkommene gesellschaftliche Wertorientierungen aus der BWL zu eliminieren und damit die BWL „zurückzupolen" zu einer wertfreien Kunstlehre im Sinne Schmalenbachs, die mit Gesellschaftspolitik möglichst nichts zu tun hat. Im deutschsprachigen Raum „gründet" Gutenberg die BWL nach dem Zusammenbruch 1945 neu. Sein Werk ist gekennzeichnet vom „Deutschen Wirtschaftswunder" der 1950er und 1960er Jahre. Gutenberg schließt an faktortheoretische Überlegungen an. Er schafft damit eine formalisierte – und entpolitisierte – „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre". Dazu modelliert er den Betrieb als Erkenntnisobjekt der BWL als gedanklich vereinfachtes Gebilde, das mittels mathematischer Funktionen beschrieben wird (Gutenberg 1951). Parallel legt er die Grundlage für deren funktionale Erweiterung um die Absatzlehre: d.h. die mathematische Lehre vom *Absatz produzierter Leistungen*.[3] Gutenberg bediente sich dabei einer *objektivistischen* (der Mensch war für ihn schlichtweg „irrational") und *methodologisch kollektivistischen* Vorgehensweise

[3] Vgl. dazu die aktuelle Diskussion im Marketing zum Thema „Service-dominant logic" (Liebl/Seiger in diesem Band).

(das Einzelne muss aus dem Ganzen heraus verständlich gemacht werden). Dies trug ihm unter anderem den Vorwurf einer allzu „ingenieurmäßigen" Sichtweise der betrieblichen Zusammenhänge ein. Gutenbergs Sichtfeld ist auf betriebswirtschaftlichen Erfolg und die Liquidität gerichtet (Pfriem 2005, 123). Themen des normativen und strategischen Managements bleiben dabei im „dispositiven Faktor" verortet und nicht weiter bearbeitet (Pfriem 2005, 116).

Heute gelten sowohl Schmalenbachs seinerzeitige Position der „Kunst"-Forschung und –Lehre als auch jene Riegers der Gewinnmaximierung als legitime Elemente eines betriebswirtschaftlichen Paradigmas. Die Wertedebatte wird nach dem Zweiten Weltkrieg nicht fortgesetzt. Man sieht sich mittels des ökonomischen Prinzips der „betrieblichen" Prosperität der Ära Ludwig Erhards in den 1950er-Jahren verpflichtet.

Damit sind primär die Interessen der Kapitalgeber adressiert. Indirekt profitieren von prosperierenden Unternehmen natürlich auch Mitarbeiter und der gesellschaftliche Wohlstand. Gesellschaftspolitische Alternativkonzepte zur BWL zeigen sich nach dem Zweiten Weltkrieg nur selten: So forderte die „Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre" ab 1974 neben starken ordnungspolitischen Eingriffen in Produktion und Verteilung auch die verstärkte Berücksichtigung der betrieblichen Bedeutung der Mitarbeitenden im Zusammenwirken mit der Unternehmerin ein (Gabler Wirtschaftslexikon 2014). Dieser Ansatz ist letztlich spätestens seit den 1990er Jahren im sogenannten „Human Resource Management" aufgegangen. Wir stehen heute vor einer Betriebswirtschaftslehre als einer theoriegeleiteten Kunstlehre mit wissenschaftlich-empirischen Erkenntnisansprüchen sowie – hoffentlich auch – einer ethischen Verantwortung gegenüber der Welt, Europa, der Gesellschaft etc. Manchmal überwiegt die Vermittlung theoretischen Verständnisses, andernorts jene praktischer Fähigkeiten und empirischer Methodenkompetenz. Die unternehmerische Praxis erwartet von der BWL gut ausgebildete Absolventinnen sowie praxisrelevante Forschungserkenntnisse mit normativem, d.h. Empfehlungscharakter. Konkret: Unternehmen suchen nach konkreten Entscheidungshinweisen. Die zunehmend auch in der Praxis anerkannte Komplexität von Umwelten und Organisationen (siehe Abschnitt 3.) macht dies nicht leichter. Es ist jedoch nicht die Aufgabe der BWL, „den richtigen Weg" zu suchen, sondern den Forscherinnen und Studierenden Wege zu zeigen, wie diese einen wahrscheinlich gangbaren Weg finden können. Wir sehen die Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft in der einerseits im Aufspüren und Bearbeiten relevanter Forschungsfragen und andererseits in der Vermittlung von Kompetenzen 2. Ordnung: Als betriebswirtschaftliche Hochschule hat man die Ambiguität zwischen „Kunstlehre" und Forschungsinteresse zu bewerkstelligen und in konstruktive Diskurse zwischen einer etablierten Academia und den Studierenden zu führen.[4]

[4] Das erfordert ein akademisches Diskurspotenzial, das aufgrund aktueller interner Entwicklungen an einigen Fachhochschulen Österreichs verloren gehen könnte (vgl. Heimerl 2009). Damit würden sich diese Institutionen von dem von ihnen angestrebten Promotionsrecht als Zeichen einer

Das Ringen während der 1920er Jahre um die Bezeichnung gilt als weitgehend bearbeitet: Die Begrifflichkeit („Betriebswirtschaftslehre“) – zusammengesetzt aus den Begriffen Betrieb, Wirtschaft und Lehre – gilt heute im deutschen Sprachraum als gesetzt. Es handelt sich zum einen um einen Kompromiss hinsichtlich des Objektes: Man hat sich sprachlich auf den Begriff „Betrieb“ geeinigt, um begrifflich Verantwortungen gegenüber Gemeinwirtschaften einerseits und „Unternehmern“ andererseits zu balancieren. Damit soll offensichtlich sowohl die privatwirtschaftliche Gewinnerzielungsabsicht als auch die Anwendungen auf den öffentlichen und den Nonprofit-Sektor erhalten bleiben. Das ökonomische Prinzip, Minimierung der Inputs bzw. Maximierung der Outputs ist als dogmatisches Erkenntnisinteresse im Begriff „Wirtschaft“ verankert. Der dritte Teilbegriff „Lehre“ konnotiert offensichtlich ein Primat gegenüber der „Forschung“ sowie v.a. den Anspruch der Lehrbarkeit betriebswirtschaftlicher Theorien und Methoden. Die Aktualität des Begriffes „Betrieb“ für das Objekt dieser Wissenschaft ist aus heutiger Perspektive durchaus wieder diskutierenswert. Zum einen bezeichnet man als Betrieb lediglich eine operative Herstellungsgemeinschaft. Wesentliche andere, insbesondere strategische Dimensionen sind dagegen eher im Unternehmensbegriff integriert. Wir können daher heute eher von einer „Unternehmenswirtschaftslehre“ sprechen. Weiters umfasst die BWL heute nicht nur Unternehmen, die Gewinne ausschütten sollen, sondern auch öffentliche und Nonprofit-Organisationen (vgl. Thom/Ritz 2006; Simsa/Meyer/Badelt 2013).

Die BWL hat sich seit dem Zweiten Weltkrieg in drei Dimensionen stark ausdifferenziert. In *funktionaler* Hinsicht umfasst die Betriebswirtschaftslehre eine Reihe von Teilfächern: Strategie, Organisation, Personal, Führung, Controlling, Finanzierung, Produktion und Logistik, Marketing sowie das betriebliche Rechnungswesen. In einer *sektoralen* Unterscheidung finden sich Lehren wie die Bank-, Versicherungs-, Handels-, Industriebetriebslehren etc. In *situativer* Sicht lassen sich bspw. eine Betriebswirtschaftslehre für Unternehmensgründung und Entrepreneurship sowie Lehrstühle für Mergers & Acquisitions finden.

Gutenberg wendet sich den betriebswirtschaftlichen Funktionen entlang ihrer historischen Bedeutung zu: Finanzierung, Produktion, Absatz. Die Unternehmensführung im Gutenbergschen Sinn ist quantitativ, d.h. mathematisiert und rechnungswesenorientiert. Die verhaltenswissenschaftliche Dimension der Unternehmensführung ist bis ca. 1970 ein wenig beleuchtetes Thema der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, holt aber in den vergangenen Jahrzehnten mit gewichtigen Anleihen aus der Psychologie und der Soziologie sowie aus dem angloamerikanischen Raum stark auf. Günther Schanz kommt das Verdienst zu, als erster

---

„wirklichen“ Hochschule, der Universität – vgl. die Entwicklung der Handels- und Technischen Hochschulen – disqualifizieren. Diese Hochschulen haben sich um 1900 etabliert und hatten ca. in 1920er-Jahren das Promotionsrecht inne. Im österreichischen Fachhochschulsektor ist dieses nach 20 Jahren ihrer Existenz nicht absehbar.

(noch vor dem Boom der Hirnforschung) die Betriebswirtschaftslehre als Lehre der Unternehmensführung mit neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zu verknüpfen. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickeln sich eine Vielzahl von Richtungen, die unterschiedliche Erkenntnisobjekte in den Fokus nehmen: mathematische und probabilistische Entscheidungsfindung und -optimierungen, das menschliche Verhalten, Entscheidungen, aber auch bestimmte betriebliche Grundfunktionen wie Produktion, Finanzierung und Absatz. Dabei sind zwei Megatrends wahrzunehmen. Erstens die fortschreitende Differenzierung; zunächst nach Wirtschaftszweigen, später nach betrieblichen Funktionen. Dieser Trend ist bis heute ungebrochen. Hoffnungen (Bellinger 1967, 74) auf eine spätere Integration der Teile zu einem Ganzen haben sich grosso modo nicht erfüllt. Der zweite Megatrend dauert ungebrochen bis in die 70er Jahre an: die Rationalisierung (im Sinne von vernünftig machen) und die Quantifizierung aller – auch sozialer – betrieblicher Prozesse. Diese Entwicklung wird in hohem Maße dynamisiert durch die rasante Steigerung elektronischer Rechenleistungen. Erst später, ab ca. 1970, werden beispielsweise „Irrationalitäten“ im Management tiefenpsychologischen (z.B. Kets de Vries 1984), gruppendynamischen (z.B. Schwarz 1987; Heintel/Krainz 1988) oder organisationskulturellen (z.B. Schein 1984) Erklärungen zugeführt. Parallel dazu werden aber auch rationale, mathematische Modelle weiterentwickelt, die wichtige Grundlagen für aktuelle, z.B. logistische, Themenstellungen bieten.

2.4 Resümee

Die Geschichte der BWL zeigt, dass diese ursprünglich auf zwei Forschungsthemen zurückgeht: die Rechenschaftslegung und die Lehre von der Kaufmannschaft. Erstere dient vor allem der Sicherung der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit im Sinne des Wirtschaftlichkeits- und des Liquiditätsprinzips. Die Lehre von der Kaufmannschaft ist der Intensivierung des Handels und umfasst traditionell bestimmte praxisorientierte Fach- und Methodenkompetenzen wie Rechnungswesen, Recht, Sprachen, Geschichte und Geografie etc.

Die folgende Tabelle fasst die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre im zwanzigsten Jahrhundert zusammen:

Zwischen ca. 1898 und 1933 etabliert sich die BWL als Wissenschaft und diskutiert dabei die Frage nach ihrem Sinn: Im Wertfreiheitsdiskurs geht es um die gesellschaftspolitische Funktion der BWL. Ab dem Zweiten Weltkrieg dominiert die privatwirtschaftliche Position der unternehmerischen Gewinnerzielung.

Jahr-zehnt	Wirtschaftsbild	Vorherrschender betriebswirtschaftlicher Problembereich
1910	Freier Welthandel	Beschreibende Welthandelslehre
1920	Inflation/Wirtschaftskrisen	Wertvorstellungen/Bilanztheorien
1930	Technische Rationalisierungsmaßnahmen	Kostentheorie
1940	Rüstungswirtschaft	Rechnungsorganisatorische Einheitstendenzen
1950	Industrielle Konsolidierung	Produktionstheorie
1960	Marktintegration	Absatztheorie/Marketing
1970	Übergang zu Käufermärkten/Konjunkturelle Einbrüche	Zielforschung/Entscheidungstheorie
1980	Unternehmenskonzentrationen	Verhaltenswissenschaftliche Organisationsanalyse
1990	Globalisierung/Umfeldorientierung/-Technologiedynamik	Innovationsforschung/Sozioökonomisches Prinzip
2000	Wachsende Komplexität und Dynamik der Märkte	Strategie zur Komplexitätsbewältigung, Human Resources, Wissensmanagement
2010	Unternehmen im Zeitalter der Datenmengen- und -verarbeitung sowie der demographischen Veränderungen	Bilder von Wertschöpfungsnetzwerken und neuen Geschäftsmodellen/Management des demographischen Wandels

Tabelle 2: Die Entwicklung der BWL seit 1910 (nach Lechner/Egger/Schauer 2010, 53)

Nach dem Zweiten Weltkrieg differenziert sich die BWL sektoral, funktional und situativ stark aus. Dabei geht sie spezifischen Fragestellungen der Rechnungslegung und Unternehmenssteuerung nach, die an den Idealen der Vollkommenheit, der Sicherheit, der Durchschaubarkeit, der Lenkbarkeit etc. orientiert sind. Im Mainstream geht der Blick auf das Ganze, das Unternehmen in seiner Umwelt vielerorts verloren. Die sich rasch entwickelnde Computertechnologie verleitet zur Grundannahme, letztlich sei die Unternehmenssteuerung ein multi-linearer, rational-logischer Prozess, der sich mathematisch modellieren lässt.

Erste Versuche einer Reintegration der BWL als Sozialwissenschaft (von der Unternehmenssteuerung) sowie grundlegende Veränderungen der Umfeldbedingungen ab den 70er Jahren des zwanzigsten Jahrhundert leiten einen Diskurs der theoretischen Grundlagen der BWL ein. Dieser „Paradigmenwechsel“ ist Gegenstand des folgenden Abschnittes.

3 Paradigmen im Wechsel

Das Objekt der Betriebswirtschaftslehre – der Betrieb bzw. das soziale System Organisation – ist aus heutiger Sicht in allen Lebensbereichen präsent und handlungsrelevant. So erleben Menschen Organisationen als Systeme von impliziten und expliziten Regeln, die ausgerichtet auf einen, wenn auch oftmals unausgesprochenen, Zweck ihre Handlungen koordinieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Herstellung und Vermarktung von Produkten oder die Bereitstellung von

Dienstleistungen kann überwiegend nur noch arbeitsteilig bewerkstelligt werden (Scherer 2006, 19).

Wirtschaftskrisen, wie anno 2008, lassen erinnern, wenn nicht sogar mahnen, dass die Betriebswirtschaftslehre Lösungen und Wege vorzeigen sollte, wie eine Organisation nachhaltig effizient und effektiv gemanagt werden kann. Die Lehre, wie man einen Betrieb bewirtschaftet, ist bereits per definitionem die grundlegende Zielsetzung dieser Wissenschaft. Organisationstheorien, die den Betrieb (die Organisation) selbst adressieren, geben eine Anleitung, sich mit dem Phänomen der Organisation zu beschäftigen. Sie konstatieren ihren Zweck darin, das Entstehen, das Bestehen und die Funktionsweise von Organisationen zu erklären bzw. zu verstehen. Sie dienen damit implizit oder explizit der Verbesserung der Organisationspraxis (Scherer 2006, 20). Organisationstheorien zeichnen sich durch ihre Zugehörigkeit zu verschiedenen Paradigmen aus. Ein Paradigma legt die grundlegenden Annahmen einer Forscherin über den Zweck seiner Tätigkeit (Erkenntnisinteresse), den Charakter des untersuchten Gegenstandes (Ontologie) und die geeignete Methodik zu dessen Erforschung (Epistemologie bzw. Methodologie) erfasst (Schanz, 1999).

3.1 Zum Paradigmenbegriff

Der Begriff des „Paradigma“ erfreut sich in den vergangenen Jahrzehnten großer, ja inflationärer Beliebtheit. Häufig wird dieser auch in Form des „Paradigmenwechsels“ bemüht, womit häufig eine Änderung des Blickpunkts bezeichnet wird. Traditionell versteht man unter Paradigmen unterschiedliche wissenschaftliche Schulen ein und derselben Disziplin, Denkstile, Lehrmeinungen, Leitbilder, grundlegende Sichtweisen, Weltanschauungen in Bezug auf einen bestimmten Objektbereich. Als plastisches Beispiel werden gerne die beiden astronomischen Paradigmen Geozentrismus versus Heliozentrismus genannt. Dieses Beispiel erinnert uns auch, mit dem Paradigmenbegriff sorgsam und sparsam umzugehen. Jedenfalls ist ein Paradigmenwechsel ein seltenes Ereignis, das mittelfristig und meist diskursiv stattfindet und grundlegend neuartige Forschungsfragen generiert.

Der Paradigmenbegriff geht auf Aristoteles zurück und wird ab dem 18. Jahrhundert im Sinn einer längerfristig gültigen Lehrmeinung verwendet. Seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts wird der Begriff – vereinfachend – bezogen auf

- den Objektbereich einer Wissenschaft (z.B. in der BWL die „Betriebe“),
- die Art der Fragen, die in einer Wissenschaft gestellt und geprüft werden sollen (z.B. Wie legt man richtig Rechnung? bzw. Wie sind Unternehmen zu steuern?),
- die Methodologie (z.B. quantitative Sozialforschung) sowie
- die Art der Interpretation der Ergebnisse einer wissenschaftlichen Untersuchung (z.B. Bestätigung oder Falsifikation, Erkenntniszugewinn).