

---

# Zur Rolle der BWL in Zeiten großer gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen



*Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Sven Kunisch und Michael Nippa*

**Zusammenfassung:** Die Betriebswirtschafts- und Managementlehre muss sich den großen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen stellen und Beiträge zu ihrer Bewältigung leisten. Bislang tut sie das nicht in ausreichendem Maße. Ausgehend von der Frage nach der Wünschbarkeit eines wirtschaftlichen Wachstums – eine Frage, die zweifellos viele „Große Herausforderungen“ („Grand Challenges“) unmittelbar berührt und in der Corona-Krise besondere Aktualität besitzt – werden in diesem Essay zunächst die möglichen Beiträge der empirischen Forschung diskutiert, und es wird gezeigt, dass diese Forschung der Einbettung in einen geeigneten normativen Theorierahmen bedarf. Die Entwicklung eines solchen Theorierahmens muss freilich auch ihrerseits auf Erkenntnisse der empirischen Forschung reagieren. Das wechselseitige Beziehungsverhältnis zwischen empirischer Forschung und einer Theorie, die auf einer soliden und weithin akzeptablen normativen Grundlage beruht, führt, unserer Auffassung nach, dazu, die Betriebs- und Managementlehre als eine *kritische Disziplin* zu sehen, die sich an Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit ausrichtet.



**Stichworte:** Große Herausforderungen, Wachstum, Empirische Forschung, Normative Theorie, Shareholder Value, Stakeholder-Theorie

**On the role of business administration in times of major social and ecological challenges**

*Summary: The field of business administration and management studies has to face up to the major societal and ecological challenges and make contributions to overcoming them. So far, it has not done so to a sufficient degree. Starting from the question of the desirability of economic growth—a question that undoubtedly touches directly on many "Grand Challenges" and is particularly topical in the current Corona crisis—in this essay, we first discuss the possible contributions of empirical research and shows that this research needs to be based on suitable normative foundations. The development of such a foundation must, of course, in turn, respond to findings derived from empirical research. The reciprocal relationship between empirical research and a theory based on a sound and widely*

*acceptable normative basis leads, suggests to view business and management studies as a critical academic discipline aligned with sustainability considerations.*

**Key words:** *Grand Challenges, Growth, Empirical Research, Normative Theorie, Shareholder Value, Stakeholder-Theorie*

Man könnte meinen, der Betriebswirtschaftslehre (BWL) gehe es eigentlich gut. Die Wirtschaft spielt im Allgemeinen eine große Rolle in der Gesellschaft. Die Studierenden-Zahlen sind in den letzten Jahrzehnten gewachsen. Die Anzahl der Lehrstühle und Professuren ist ebenfalls ständig gestiegen. Bei genauerem Blick ist das Bild jedoch nicht mehr ganz so rosig. So bestimmen auch Skandale in Unternehmen immer wieder die Schlagzeilen. Seit geraumer Zeit steht die These im Raum, dass die BWL und insbesondere die Managementforschung an den Bedürfnissen der Unternehmenspraxis vorbeiforscht (siehe für einen Review und zur kritischen Auseinandersetzung mit dieser These z.B. *Kieser et al.* 2015). Solche Kritik an der Rolle und Bedeutung der BWL ist keineswegs neu.

In den letzten Jahren wird die Kritik jedoch lauter, und es mehren sich darüber hinausgehend die Stimmen, die insbesondere den fehlenden Bezug der BWL-Forschung (und auch der akademischen Lehre) zu den „großen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen“ („Grand Challenges“) kritisieren. Auch wir haben dazu im Mai 2020 einen Artikel in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ) veröffentlicht. „Die BWL duckt sich zu oft weg. Die Unternehmen werden immer stärker gesellschaftlich gefordert. Dem trägt die Managementforschung aber kaum Rechnung.“ So lauteten die Überschrift und die beiden ersten hinführenden Sätze des Artikels. Ausgangspunkt war eine aktuelle Analyse von *Nyberg/Wright* (2020), der zufolge es in den führenden Managementzeitschriften nur ganz wenige Beiträge zum Thema „Klimawandel“, dafür aber umso mehr Artikel gibt, die das Wachstum, die Profitabilität oder die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zum Gegenstand ihrer (empirischen) Untersuchungen machen. Es ging uns um die Relevanz der Forschung nicht für die Unternehmen als die primären Adressaten, sondern um die Relevanz für die Gesellschaft insgesamt.

In dem vorliegenden Essay diskutieren wir, *wie empirische Forschung aussehen kann und wie sie mit normativen Rahmungen verknüpft ist*. Dabei stellen wir keineswegs in Abrede, dass die empirische Forschung, wie sie in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre durchgeführt wird, natürlich ihre Meriten besitzt und zu interessanten Einsichten geführt hat – gäbe es sonst Anlass, das 75-jährige Bestehen einer Zeitschrift wie *Die Unternehmung* zu feiern? Aber diese Forschung weist eben auch systematische Defizite auf und muss ausgebaut werden, wenn sie zur Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen einen Beitrag leisten will. Dazu ist es, so argumentieren wir weiter, auch notwendig, die normativen Theoriegrundlagen, in die sie eingebettet ist, zu reflektieren und auf konsensfähige Grundlagen zu stellen; nur in diesem Zusammenspiel kann unsere Disziplin die Rolle eines konstruktiv-kritischen Begleiters der Unternehmenspraxis spielen und damit auch Lücken, die andere Forschungsdisziplinen – zum Beispiel die im öffentlichen Diskurs so viel mehr Gehör findende Volkswirtschaftslehre (VWL) als Schwesterdisziplin der BWL – hinterlassen, füllen. Als Ausgangs- und immer wieder herangezogenen Bezugspunkt unserer Argumentation nehmen wir ein Thema, das für Volks- und Betriebswirtschaftslehre eine große Rolle spielt und zweifellos zum Kern der Debatte um die großen gesellschaftlichen Herausforderungen gerade auch in der aktuellen Corona-Zeit gehört – die Frage nach dem (wirtschaftlichen) *Wachstum*.

## Ausgangspunkt: Aspekte der Wachstumsdebatte

Keine Frage: In der Vergangenheit basierte das wirtschaftliche Handeln weitestgehend auf der Prämisse des Wachstums. Diese grundlegende Prämisse ist omnipräsent, auch und vor allem in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. So hat beispielsweise *Bernd Raffelhüschen*, Professor für Finanzwissenschaft und Sozialpolitik an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg – ein Volkswirt also –, kürzlich eine Rechnung vorgelegt, der zufolge durch den Corona-Lockdown im Frühjahr 2020 unter Berücksichtigung der Vorerkrankungen in Deutschland der Verlust von etwa 180.000 Lebensjahren vermieden werden konnte, der damit einhergehende Wachstumseinbruch durch das Aussetzen des damit verbundenen medizinisch-technischen Fortschritts aber mindestens 3,7 Millionen Lebensjahre kosten könnte, was natürlich die Frage nach der Verhältnismäßigkeit der Maßnahmen aufwerfe (*Raffelhüschen* 2020; siehe dazu – apropos öffentliche Wahrnehmung – auch *Siems* 2020 sowie den Bericht über ähnliche Studien von *Fuster* 2021). *Raffelhüschen* geht davon aus, dass seine Analyse bei „Umgehung der moralischen Dimension zu einer umfassenden Gesamtbewertung der politischen Maßnahmen“ (S. 34) führen kann, aber ganz so moralfrei geht es eigentlich doch nicht zu. Vielmehr wird selbstverständlich angenommen, dass (menschliche) „Lebensjahre“ einen sinnvollen Bezugsmaßstab darstellen. Diese Vorstellung entspricht einem Humanismus, der als Wertvorstellung positiv besetzt ist, den man allerdings dann nicht teilen muss, wenn man ihn als Ausdruck der Unterwerfung der Natur durch den Menschen sieht. *Yuval Harari* hat mit seinem Buch „Homo Deus“ (2018) eine nachdenklich machende Kritik zu diesem Thema und dem Versuch, den Menschen gleichsam unsterblich zu machen, vorgelegt. Diese Kritik schließt auch die Frage nach der Rolle und dem Wert der Gesundheitsforschung ein. *Raffelhüschen* unterstellt, dass die Gesundheitsforschung, eben weil sie (nicht nur, aber auch) zur Verlängerung des Lebens beiträgt, einen Beitrag zum gesellschaftlichen Fortschritt leistet. Und damit sind wir dann auch schon bei seinen empirischen Annahmen: Es sei „eindeutige Lehrmeinung“, dass es einen wechselseitigen Zusammenhang zwischen technischem Fortschritt und *wirtschaftlichem Wachstum* gebe, und damit sei eben auch medizinisch-technischer Fortschritt an Wachstum gebunden, oder andersherum formuliert: Eine Corona-Politik, die zu wirtschaftlicher Schrumpfung führe, impliziere eben auch eine Fortschrittsbremse, die sich auf die erreichbare Lebensdauer auswirke.

Diese Grundannahme muss hinterfragt werden: Zum Beispiel untersucht eine aktuelle Studie von *Mikkelsen* (2019) die Veränderungen einiger Schlüsselindikatoren in 66 Ländern auf sechs Kontinenten über einen Zeitraum von 56 Jahren, um den Beitrag des Wirtschaftswachstums zur Verbesserung der menschlichen Gesundheit und der Einkommensverteilung mit seiner Tendenz zur Degradierung der natürlichen Umwelt zu vergleichen. Die Ergebnisse zeigen, dass Wirtschaftswachstum die Natur weit mehr auslaugt und verschmutzt, als es der Gesellschaft nützt. Dies legt nahe, dass sich die öffentliche Politik auf die Verbesserung des individuellen und sozialen Wohlbefindens verlagern sollte, und zwar auf eine Art und Weise, die direkter und effektiver und weniger ökologisch schädlich ist als die Ankurbelung des Gesamtwachstums des Bruttoinlandsprodukts. Wie viele andere Studien, so scheint auch *Raffelhüschen*s Studie mitsamt ihren Empfehlungen also zu einfach angelegt; wichtige Faktoren wie die mit Wachstum verknüpfte Schädigung der natürlichen Umwelt oder die soziale Ungleichheit werden nicht berücksichtigt.

In Zukunft wird die Wachstums-Prämisse grundsätzlich thematisiert werden müssen. Der Klimawandel und auch die Corona-Pandemie zeigen doch, dass es in der BWL und

VWL nicht immer weiter um „mehr Wachstum“ gehen kann. Dieser Tenor passt gut zu den diversen Studien, die die „Grenzen des Wachstums“ – so der Titel des berühmten Berichts an den „Club of Rome“, den *Dennis Meadows* und seine Koautoren schon 1972 vorgelegt haben – beschreiben und Empfehlungen für eine „Postwachstumsgesellschaft“ ausarbeiten.

Solche Empfehlungen und Konzeptentwürfe können manchmal als naiv erscheinen, bedenkt man nur, wie viel materielles Wachstum in den unter Hungersnöten leidenden Regionen dieser Welt – von Afrika bis nach Indien und Bangladesch – doch noch notwendig sein mag. Und es ist auch unklar, was sie auf der Ebene einzelner Sektoren oder gar Unternehmen bedeuten. Selbst wenn wir uns eine Abkehr vom gesamtwirtschaftlichen Wachstum wünschen, um die viel-beschworenen „planetarischen Grenzen“ nicht zu überschreiten, so werden wir uns auch wünschen (durchaus berechnete Einwände gibt es immer), dass einige Sektoren – zum Beispiel der Erneuerbare-Energien-Sektor – wachsen, speziell im Vergleich zu den Sektoren, deren Schrumpfung wir befürworten (z.B. Energiegewinnung aus fossilen Brennstoffen).

Das gilt, so könnte man meinen, dann natürlich auch für die Unternehmen innerhalb dieser Sektoren, die mit ihrer Innovationskraft und ihrem Unternehmergeist den strukturellen Wandel vorantreiben. Aber können wir uns überhaupt Unternehmen vorstellen, die diesen strukturellen Wandel überleben könnten/sollten, wenn sie nicht wachsen? Jeder Produktivitätsfortschritt müsste dann zu einer Entlassung von Teilen der Belegschaft führen; das kann sich nur negativ auf deren Motivation auswirken. Nicht-Wachstum wird, außer wenn Knappheit zum Kern des Geschäftsmodells gehört (man denke an die Bayerreuther Wagner-Festspiele, bei denen, bisher jedenfalls, Tickets im Durchschnitt erstmals nach sieben Jahren jährlicher Bestellungen zugeteilt werden, was die Tickets umso begehrter machen mag), in der Regel als unzureichendes Kundeninteresse interpretiert werden müssen – auch das ein Aspekt, der auf einzelwirtschaftlicher Ebene nicht gerade als attraktiv angesehen werden kann.

Gesucht sind Forschungsbeiträge, die sich nicht wegducken, sondern zu einer Aufklärung solcher Unklarheiten beitragen können. Und die sich der Gefahr des *ökologischen Fehlschlusses* bewusst sind, der darin besteht, dass man Phänomene auf der Makroebene (Volkswirtschaft, Gesellschaft) und darauf bezogene Erkenntnisse allzu schnell auf Phänomene und Erkenntnisse der Mikroebene (Unternehmen, Gruppen, Individuen) überträgt, und umgekehrt („ökologisch“ ist hier also nicht im Sinne von „auf die natürliche Umwelt bezogen“ zu verstehen).

### Beiträge empirischer Managementforschung

Klar ist: Die BWL und die Managementlehre werden ohne eine ausgefeilte empirische Forschung keine Beiträge zur Adressierung der „großen Herausforderungen“ leisten können. Dies entspricht auch dem Vorbild einer der evidenzbasierten Medizin folgenden Forderung nach einem „evidenzbasierten Management“ (siehe etwa *Pfeffer/Sutton 2006*). (Der Beitrag von *Raffelhüschchen* kann sicherlich als Beitrag zu einer evidenzbasierten *Politikberatung* verstanden werden.) Die Adressierung einer neuen Aufgabenstellung erfordert dann also, sich den Stand der vorhandenen Forschung zu vergegenwärtigen. Man könnte denken, dass dieses heute leichter fällt als früher, weil auch als hochklassig eingestufte Zeitschriften systematische Literatur-Reviews publizieren, jedes Jahr Sonderhefte mit Literatur-Reviews herausgeben (z.B. *Journal of Management*, *Journal of International Business*

*Studies*) oder sich überhaupt auf die Publikation von solchen Reviews spezialisiert haben (so etwa die *Academy of Management Annals* oder das *International Journal of Management Reviews*). Bei genauerem Hinsehen werden aber dann doch schnell Schwierigkeiten offenbar.

Machen wir uns das wieder am Beispiel unseres Wachstumsthemas klar, genauer gesagt am Beispiel von *Diversifikation*, die in der „Produkt-Markt-Matrix“ von Igor Ansoff (1965) als eine von vier Wachstumsoptionen beschrieben und entsprechend eng definiert wird (neue Produkte *und* neue Märkte); In der umfangreichen Literatur ist man hier häufig liberaler und spricht auch von Diversifikation, wenn es sich „nur“ um neue Produkte oder um neue (Auslands-)Märkte handelt. Zu dieser Literatur gibt es nun in der Tat diverse Übersichten; ein Beispiel dazu liefert der Artikel von Ahuja/Novelli (2017), der sich auf das *Verhältnis von Diversifikation und Performance* als der aus der Managementperspektive besonders relevanten abhängigen Variable konzentriert. Das Resümee ist allerdings ernüchternd: Trotz allen Fortschritts in den Forschungsbemühungen bleibe es schwer, eine klare Antwort auf die zugrundeliegende Forschungsfrage und entsprechend klare praktische Empfehlungen zu geben, „due to the complex nature of the underlying constructs of diversification and performance (and of the theoretical linkages between them)“ (S. 343). Zu ähnlich „gemischten Ergebnissen“ kommen Literatur-Reviews, die sich mit Unternehmensakquisitionen (Mergers & Acquisitions) als einem spezifischen Diversifikationsmodus oder mit Desinvestments oder Restrukturierungen als Maßnahmen, die aus der einzelwirtschaftlichen Perspektive als Schritte zu einem „De-Growth“ interpretiert werden können, beschäftigen. Interessant mögen in diesem Zusammenhang auch betriebswirtschaftliche Ansätze zur Operationalisierung von *Circular Economy*-Konzepten sein, die auf Ressourceneinsparung ausgerichtet sind, dabei aber wachstumsagnostisch bleiben oder Wachstum sogar befürworten (vgl. z.B. Stuchtey et al. 2016). Die dazu vorliegenden Überblicksartikel (vgl. etwa Acerbi/Taisch 2020) können sich allerdings noch nicht auf viele empirische Studien berufen.

Was die Wachstumsdebatte angeht, müssen die vorliegenden, hier nur beispielhaft herangezogenen Literaturüberblicke zu dem Schluss führen, dass die aus einer betriebswirtschaftlichen oder managementorientierten Perspektive konzipierten empirischen Studien keineswegs den wachstumsbefürwortenden Tenor vieler volkswirtschaftlich (und natürlich auch Management-) orientierter Beiträge unterstützen – von einer „eindeutigen Lehrmeinung“ lässt sich schon gar nicht sprechen. Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass eine solche eindeutige Lehrmeinung im Sinne eines „evidenzbasierten Managements“ auch gar nicht erwartet werden kann; zu widersprüchlich sind die Ergebnisse der einzelnen Studien und zu problematisch sind die in ihnen verwendeten Messkonzepte. Extrapoliert man die Analyse von Bergh et al. (2017) zur Nicht-Replizierbarkeit eines Großteils von zufällig ausgewählten Studien aus dem *Strategic Management Journal*, so mögen abermals Zweifel an verlässlicher Evidenz angebracht sein.

Am Ende stellt sich die Frage, ob die Forschungen nicht zu wenige Variable einbeziehen, deren theoretischer Zusammenhang dann auch noch verschwimmt, wenn es von der eigentlichen Hypothesenformulierung zur Operationalisierung geht: Es macht eben einen Unterschied aus, ob man „Performance“ durch den Return on Investment, die Entwicklung des Aktienkurses oder durch das Unternehmenswachstum abbildet (vgl. für eine diesbezügliche Kritik der Organisationsforschung Miller et al. 2013). Je mehr man Aspekte der *Nachhaltigkeit* als Bezugspunkt der empirischen Forschung herausstellen

möchte – und ja, wir drei Autoren dieses Essays glauben, dass das angesichts der „großen Herausforderungen“ angebracht wäre –, desto komplexer müssen also die Forschungsdesigns werden. Nicht ohne Grund regen *Bansal/Song* (2017) deshalb an, nachhaltigkeitsbezogene Managementforschungen mit den *Systemwissenschaften* zusammenzuführen, die sich, passend zu der oben angesprochenen Sorge um *ökologische Fehlschlüsse*, seit jeher mit Komplexitätsfragen auseinandersetzen. Dies können wir uns im deutschsprachigen Raum nicht zuletzt auch am Beispiel der (natürlich auch englischsprachig zugänglichen) *Luhmann'schen* Theorietradition klarmachen, die es allerdings ihrerseits nie geschafft hat, einen ausreichenden Anschluss an die empirische Forschung zu finden.

Kann man, nachdem wir einen kurzen Blick auf ein ausgewähltes Forschungsfeld geworfen haben, sagen, dass die BWL bzw. die Managementforschung sich „wegduckt“, wenn es um eine Adressierung von „großen Herausforderungen“ geht? In gewisser Weise nicht, denn es *gibt* Forschungen, die sich mit „Wachstum“ oder „De-Growth“ auf der einzelwirtschaftlichen Ebene auseinandersetzen. Allerdings haben diese Forschungen sich eben mit Problemen zu beschäftigen, wie sie im vorhergehenden Absatz skizziert worden sind. Und es muss wohl auch konstatiert werden, dass die meisten Forschungen – mit Ausnahme vielleicht der Arbeiten, die sich auf das „Circular Economy“-Konzept beziehen – „Wachstum“ oder „Schrumpfung“ nicht in den Kontext der besagten „großen Herausforderungen“ gestellt haben, denen sich die heutigen Gesellschaften angesichts der offenbar werdenden „planetarischen Grenzen“ und der zunehmenden Ansprüche intra- und intergenerationeller Gerechtigkeit konfrontiert sehen. Expliziter oder impliziter Bezugspunkt war vielmehr die Maximierung der Gewinne des Unternehmens. Das ist nicht zwingend falsch, aber einseitig: Soziale und ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit bleiben unterbelichtet. Insofern muss die Betriebswirtschafts- bzw. Managementforschung sich der Aufgabe stellen, ihre normativen Grundlagen zu überdenken, um dann die empirische Forschung auch neu ausrichten zu können. Die Frage ist: aber wie?

## Normative Repositionierung

Im Gesamtzusammenhang akademischer Disziplinen nimmt die Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre eine Sonderstellung ein, und zwar umso mehr, wie diese Disziplin auch mit dem Anspruch der *Relevanz* verbunden ist, also eine Gestaltungsorientierung aufweist. Während andere akademische Disziplinen aber letztlich doch dem Wohle der *Gesellschaft* dienen sollen und daher auch eine öffentliche Förderung und die (weitgehende) Finanzierung aus Steuermitteln rechtfertigen, befördern die BWL und die Managementlehre zunächst einmal die Interessen von *Unternehmen und deren Eigentümern*. Dass das nicht selbstverständlich ist, zeigte sich in den 1970er Jahren, als von einer Projektgruppe des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts des Deutschen Gewerkschaftsbundes (WSI) der Ansatz einer „Arbeitnehmerorientierten Einzelwirtschaftslehre“ entwickelt worden ist. Um diesen Ansatz ist es allerdings schnell wieder still geworden; zu sehr hat sich mit der Entwicklung der Kapitalmärkte und der dominierenden Position der angloamerikanischen Managementforschung die „Shareholder Value“-Perspektive durchgesetzt. Diese ist, häufig *Principal-Agent*-theoretisch fundiert, mit einer *Corporate Governance*-Konzeption verknüpft, die von *Shleifer/Vishny* (1997, 737) so auf den Punkt gebracht wird: „Corporate Governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment. How do the suppliers of finance get managers to return some of the profits to them? How do they make sure that man-

agers do not steal the capital they supply or invest it in bad projects? How do suppliers of finance control managers?”

Diese einseitig erscheinende Perspektive lässt sich rechtfertigen, wenn man in der Tradition des Utilitarismus davon ausgeht, dass die unsichtbare Hand des Marktes die nutzenmaximierenden – letztlich egoistischen – Aktivitäten einzelner Akteure so zusammenführt, dass auch das gesamtgesellschaftliche Wohl maximiert wird, oder á la *Parsons* unterstellt, dass in modernen Gesellschaften funktionale Arbeitsteilung notwendig ist und der Wirtschaft dann eben die Aufgabe der materiellen Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen zufällt. Solche Ausgangspunkte sind inzwischen aber fraglich geworden: Die wechselseitigen Abhängigkeiten und Verknüpfungen zwischen den Teilsystemen der Gesellschaft und der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen Dimension des Nachhaltigkeitsparadigmas sind – Stichwort von weiter oben: *Komplexität* – doch zu groß und zu eng, und das Ziel der materiellen Wohlstandsmehrung – ausgedrückt etwa durch das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts – muss im globalen Rahmen nur noch bedingte Priorität besitzen (ohne deshalb irrelevant zu sein, wie wir uns mit dem Blick auf die oben angesprochenen, an Hunger leidenden Regionen klarmachen können). Damit verbunden ist die Vorstellung einer Transformation von einer „kapitalistischen“ zu einer „postkapitalistischen“ Wirtschaftsweise, konkretisiert zum Beispiel in einer „vorsorgeorientierten Postwachstumsposition“, wie sie von *Petschow et al.* (2018) kürzlich umrissen worden ist.

Die Abkehr von einer allein Shareholder-orientierten Sichtweise macht es zum einen erforderlich, das paradigmatische Modell einer börsennotierten Aktiengesellschaft zu relativieren und nicht nur andere privatrechtliche Organisationsformen, sondern auch öffentlich-rechtlich oder genossenschaftlich organisierte Unternehmensformen verstärkt zu betrachten und dabei auch die alleinige Fokussierung auf *Unternehmen* zu überwinden – ein Schritt, den die Transaktionskostentheorie à la *Coase* oder *Williamson* ja auch schon gegangen ist und der sich nicht zuletzt in den aktuellen Arbeiten zu „Ökosystemen“ konkretisiert.

Zum anderen liegt es nahe, über die angesprochenen Arbeitnehmerinteressen hinaus noch weitere Interessenten als Bezugspunkte der theoretischen und empirischen Forschung einzubeziehen; das ist die Idee der *Stakeholder*-Theorie, auf die auch in einem jüngst veröffentlichten Editorial des *Academy of Management Review* rekuriert wird, der die Grundzüge einer „Theorie des Unternehmens“ für das 21. Jahrhundert vorgeben will (*Alvarez et al.* 2020).

Die Stakeholder-Theorie tritt in einer positivistischen und in einer normativen Variante auf. Die *positivistische* Variante fokussiert Stakeholder-Interessen, die auf das ökonomische Ergebnis der Unternehmenstätigkeit einen signifikanten Einfluss haben; Interessen, die zwar legitim oder moralisch gerechtfertigt sein mögen, aber nicht mit genügend Organisationsmacht ausgestattet sind, müssen dann nicht weiter berücksichtigt werden. Die *normative* („postpositivistische“) Variante überwindet diese Begrenzung. *Scherer* und *Palazzo* (2007) können sich, aufbauend auf Theorievorschlägen von *Jürgen Habermas*, vorstellen, dass eine solche Variante mit dem anspruchsvollen – aber letztlich fiktiven – Modell eines herrschaftsfreien Diskurses aller vom Handeln des Unternehmens direkt oder indirekt Betroffenen, aber auch (und zwar bevorzugt) mit einem eher pragmatisch ausgeprägten Modell der „deliberativen Demokratie“ operationalisiert wird, in dem Unternehmen die Rolle von politischen Akteuren einnehmen, die einen Beitrag zur Adressierung der globalen „großen Herausforderungen“ leisten (wollen).

Auch und gerade das Modell der deliberativen Demokratie, wie es von *Scherer* und *Palazzo* entworfen wird, ist aber nicht ohne Schwierigkeiten (vgl. zum Folgenden zu *Knyphausen-Aufseß/Santarius* 2020). Erstens werden durch die Fokussierung auf die positiven Beiträge von Wirtschaftsunternehmen zu unserem gesellschaftlichen Wohlergehen viele Erkenntnisse aus der empirischen Forschung heruntergespielt, die die negativen Auswirkungen auf unsere gesellschaftliche und natürliche Umwelt zeigen. Zweitens bezieht sich der Vorschlag "Demokratie" nur auf das Zusammenspiel von Staat, Unternehmen und anderen Institutionen, betont aber nicht die Notwendigkeit, die Organisationen selbst demokratischer zu gestalten, nicht nur durch mehr Mitbestimmung der Mitarbeiter\*innen, sondern auch dadurch, dass andere Betroffene zu Beteiligten werden. Schließlich übersieht die Verankerung dieses normativen Theorieansatzes in den "Humanwissenschaften" (*Studio humanitatis*), dass die Natur (Tiere, Pflanzen) einen eigenen Stellenwert als moralisches Subjekt haben kann und nicht nur instrumentell für den im "Anthropozän" lebenden Menschen ist.

Eine Alternative besteht darin, sich auf die bekannte Definition der Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen zu beziehen, wonach *nachhaltige Entwicklung* eine Entwicklung ist, die die Bedürfnisse heutiger Generationen befriedigt, ohne die Bedürfnisse künftiger Generationen zu gefährden. Zu rechtfertigen ist dieser Ansatz aufgrund der globalen Autorität der Vereinten Nationen und der Akzeptanz, die die 2015 formulierten 17 globalen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen bei vielen Unternehmen gefunden haben, die ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung inzwischen um diese Ziele herum strukturieren. Komplementäre Bezugsrahmen wurden unter den Begriffen einer „Doughnut-Wirtschaft“ und der (oben schon erwähnten) "planetarischen Grenzen" vorgeschlagen und gewinnen ihre Autorität wiederum aus der Tatsache, dass sie an die Entwicklungsziele der Vereinten Nationen in ihrer ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension anknüpfen und von Institutionen wie der UNESCO und der OECD erstellt und verbreitet werden. Freilich, gerade der Bezug auf die Entwicklungsziele der Vereinten Nationen offenbart auch Spannungsfelder, die die vorstehende Diskussion betreffen: Immerhin lauten die Ziele 1 und 2 ja „Keine Armut“ und „Kein Hunger“, und Ziel 8 lautet „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“. Solche Spannungsfelder gilt es auszuhalten und zum Gegenstand der Forschung zu machen, auch auf der einzelwirtschaftlichen Ebene.

### Ausblick

Die vorstehenden Ausführungen sollten deutlich machen, dass die Betriebswirtschafts- und Managementlehre sich nicht wegduckend verhalten darf, wenn es um eine Adressierung der großen Herausforderungen unserer Zeit geht, es dazu aber einer empirischen Forschung bedarf, die nicht nur in methodologischer Hinsicht ihre Grundlagen hinterfragt, sondern sich durch Zielsetzungen einer normativ ausgerichteten Theorie leiten lässt, die freilich auch ihrerseits auf Erkenntnisse der empirischen Forschung reagieren muss.

Das wechselseitige Beziehungsverhältnis zwischen empirischer Forschung und einer Theorie, die auf einer soliden und weithin akzeptablen normativen Grundlage beruht, führt, unserer Auffassung nach, dazu, die Betriebs- und Managementlehre als eine *kritische Disziplin* zu sehen; wir glauben, dass eben dieser kritische Charakter angesichts der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen (z.B. der Entwicklung der Kapitalmärkte) in den letzten Dekaden allzu sehr verloren gegangen ist. Am Beispiel der

zum Kern der „großen Herausforderungen“ gerechneten Wachstumsdebatte haben wir versucht, unsere Sichtweise deutlich zu machen. Es gibt Anzeichen dafür, dass diese Sichtweise auch anderweitig geteilt wird; ein Beispiel hierfür mag die aktuelle Debatte über den Einfluss von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz auf die Entwicklung von Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft sein. Insofern gibt es doch Grund, auch in Zukunft auf fruchtbare Forschung unserer Forschungsdisziplin zu hoffen und sich für sie einzusetzen. *Die Unternehmung* wird dazu sicherlich auch im folgenden Vierteljahrhundert und darüber hinaus einen signifikanten Beitrag leisten.

### Literaturverzeichnis

- Alvarez, S./Zander, U./Barney, J.B./Afuah, A. (2020): From the editors: Developing a theory of the firm for the 21st century, in: *Academy of Management Review*, 45, 711–716.
- Arcerbi, F./Taisch, M. (2020): A literature review on circular economy adoption in the manufacturing sector, in: *Journal of Cleaner Production*, 273: 123086.
- Ahuja, G./Novelli, E. (2017): Redirecting research efforts on the diversification-performance linkage: The search for synergy, in: *Academy of Management Annals*, 11, 342–390.
- Ansoff, I. (1965): *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: New York.
- Bansal, P./Song, H.C. (2017): Similar but not the same: Differentiating corporate responsibility from sustainability, in: *Academy of Management Annals*, 11, 105–149.
- Bergh, D.D./Sharp, B. M./Aguinis, H./Li, M. (2017): Is there a credibility crisis in strategic management research? Evidence on the reproducibility of study findings, in: *Strategic Organization*, 15, 423–436.
- Fuster, T. (2021): Ist die Therapie tödlicher als das Virus? *Neue Zürcher Zeitung* vom 15. Januar 2021, 21.
- Harari, Y. N. (2018): *Homo Deus: Eine Geschichte von morgen*. Beck-Verlag, München.
- Kieser, A./Nicolai, A./Seidl, D. (2015): The practical relevance of management research: Turning the debate on relevance into a rigorous scientific research program, in: *Academy of Management Annals*, 9, 143–233.
- Mikkelsen, G.M. (2019): Invisible hand or ecological footprint? Comparing social versus environmental impacts of recent economic growth, in: *Organization and Environment*; <https://doi.org/10.1177/1086026619885111>
- Miller, C.C./Washburn, N.T./Glick, W.H. (2013): PERSPECTIVE—The myth of firm performance, in: *Organization Science*, 24, 948–964.
- Nyberg, D./Wright, C. (2020): Climate-proofing management research, in: *Academy of Management Perspectives*. Epub ahead of print 26 Mar 2020; <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0183>.
- Petschow, U./aus dem Moore, N./Pissarskoi, E./Korfhage, T./Lange, S./Schoofs, A./Hofmann, D. (2018): *Gesellschaftliches Wohlergehen innerhalb planetarer Grenzen. Der Ansatz einer vorsorgeorientierten Postwachstumsposition*. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- Pfeffer, J./Sutton, R.I. (2006): Evidence-based management, in: *Harvard Business Review*, 84 (1), 62–74.
- Raffelhüschen, B. (2020): Verhältnismäßigkeit in der Pandemie: Geht das?, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 49 (10), 33–39.
- Scherer, A.G./Palazzo, G. (2007): Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective, in: *Academy of Management Review*, 32, 1096–1120.

- Shleifer, A./Vishny, R. (1997): A survey of corporate governance, in: Journal of Finance, 52, 737–782.
- Siems, D. (2020): Shutdown rettete Millionen – aber senkt unsere Lebenserwartung erheblich, in: DIE WELT; <https://www.welt.de/wirtschaft/plus209561613/Covid-19-Die-unbeachteten-Folgen-der-wirtschaftlichen-Vollbremsung.html>.
- Stuchtey, M.R./Enkvist, P.A./Zumwinkel, K. (2016): A Good Disruption. Redefining Growth in the Twenty-first Century. Bloomsbury: London, UK, et al.
- zu Knyphausen-Aufseß, D./Santarius, T. (2020): Strategic management, the theory of the firm, and digitization: Reintroducing a normative perspective. Arbeitspapier, TU Berlin.

**Dodo zu Knyphausen-Aufseß**, Prof. Dr., Leiter des Fachgebietes Strategische Führung und Globales Management, Technischen Universität Berlin, Deutschland.

*Anschrift:* Straße des 17. Juni 135/H92, 10623 Berlin, Deutschland.  
Email: knyphausen@strategie.tu-berlin.de.

**Sven Kunisch**, Prof. Dr., Associate Professor of Strategic and International Management Aarhus University, Dänemark.

*Anschrift:* Department of Business Development and Technology, Birk Centerpark 15, Building 8001/1303, 7400 Herning, Dänemark. Email: skunisch@btech.au.dk.

**Michael Nippa**, Prof. Dr., Professor of Strategic Leadership and International Management, Free University of Bozen-Bolzano, Italien.

*Anschrift:* Faculty of Economics and Management, Universitätsplatz 1 – piazza Università, 1, 39100 Bozen-Bolzano, Italien. Email: Michael.nippa@unibz.it.