

---

# Zum Inhalt

Die Inhalte dieses Jubiläumshefts sind nach der Einführung in vier Teile gegliedert.

*Manfred Bruhn* beschreibt in der **Einführung** die reiche, 75jährige Geschichte der Zeitschrift DIE UNTERNEHMUNG. Er schildert den Weg von ihrer anfänglichen bewussten Konzentration auf das Schweizerische zu einem Journal, das zwar nach wie vor die einzige referierte wissenschaftliche Zeitschrift der BWL in der Schweiz ist, aber nunmehr in starker Konkurrenz zu Journals aus dem deutschsprachigen Raum (aber kaum einem mehr in deutscher Sprache) steht. Darüber hinaus stellen sich alte und neue Herausforderungen. Alt ist die offensichtlich schwer einzulösende Forderung nach einem Forschungs-Praxis-Dialog, welche nach wie vor im Untertitel „Swiss Journal of Business Research and Practice“ festgehalten ist. Neu ist die Notwendigkeit, sich auf das Open-Access-Modell einzustellen. Angesichts der Tatsache, dass die BWL im deutschsprachigen Raum das mit Abstand grösste Fach an den Universitäten ist, sollten wir zuversichtlich sein.

In **Teil 1** wird mit der Frage nach dem Verhältnis zwischen Wissenschaft und Politik der grosse Rahmen gesetzt. Dieses Verhältnis ist in Zeiten der Wissenschaftsgläubigkeit einerseits und der „alternativen Fakten“ andererseits in Bewegung geraten. Überdies hat die Corona-Krise zu neuen Irritationen geführt. Der Widerstreit der wissenschaftlichen Expertisen zu Datenbasen, Dateninterpretationen und Handlungsempfehlungen hat erstens gezeigt, dass es „die Wissenschaft“ gar nicht gibt und zweitens, dass das Verhältnis von wissenschaftlicher Expertokratie und demokratisch legitimerter Politik neu justiert werden muss.

*Kaspar Villiger* umschreibt das Spannungsfeld idealtypisch als Bringpflicht der Wissenschaft, welche sich auf die Beratungsfunktion beschränken sollte, und Holpflicht der Politik, welche die verschiedenen disziplinären – und teilweise widersprüchlichen – Expertisen mit ebenso verschiedenen und widersprüchlichen Werten und Interessen abwägen muss. Anders als die wissenschaftlichen Experten muss die Politik die Ergebnisse dieser Abwägung auch noch mit den ausgeklügelten Entscheidungsprozessen der Schweizer direkten Demokratie in Übereinstimmung bringen und am Schluss dafür die Verantwortung übernehmen. Die praktischen Schwierigkeiten, in diesem Spannungsfeld zu agieren, analysiert und illustriert Alt Bundesrat Villiger anhand seines grossen theoretischen Wissens und seines reichen Erfahrungsschatzes.

Welche verschiedenen Rollen in diesem Spannungsfeld die wissenschaftlichen Experten einnehmen, untersucht *Caspar Hirschi*. Da wären einmal die „Professorenjournalisten“, welche heute die klassische Rolle des Intellektuellen übernommen haben, welche früher zumeist von Schriftstellern beansprucht wurde. Den „Professorenjournalisten“ stellt Hirschi die „Expertenprediger“ gegenüber, welche sich von ihrem Status als Spitzenforscher in einem engen Fachbereich zu universalen „Tele-Evangelisten“ aufgeschwungen haben, vor allem in den USA. Darunter befinden sich viele bekannte Namen aus den Wirtschaftswissenschaften. Hirschi kontrastiert diese Spezies mit der europäischen Variante der meist linken „wissenschaftlichen Intellektuellen“. Als eine der positiven Ausnahmererscheinungen stellt er Thomas Piketty dar, dem aus seiner Sicht der Spagat zwischen wissenschaftlicher Seriosität und politischer Durchschlagskraft gelungen ist.

Nichts könnte den – notwendigen und fruchtbaren – Widerstreit wissenschaftlicher Expertenmeinungen deutlicher machen als die Einschätzung von Thomas Piketty. *Tobias Straumann* sieht Piketty geradezu als ein Musterbeispiel für die Gefahren der empirischen Wende in den Wirtschaftswissenschaften an. Anhand dieser Wende verdeutlicht Straumann die erkenntnistheoretischen Barrieren und den beschränkten Grad an Wissenschaftlichkeit ökonomischer Forschung. Dies hat seinen Grund – neben dem ungerechtfertigten Vertrauen in die Datenqualität – in zwei weiteren Charakteristika der empirischen Wende: Dem Zwang zu konformistischem Verhalten und zu kleinteiliger Empirie, sowie der Verengung auf datengetriebene Forschung. Beides lässt grundsätzliche Fragestellungen gar nicht mehr aufkommen. Straumann argumentiert, dass in diesem Umfeld ein Ronald Coase wohl kaum seine bahnbrechenden Erkenntnisse hätte entwickeln können.

In Teil 2 geht es dann um das Selbstverständnis der BWL. Die Betriebswirtschaftslehre war immer eine angewandte Wissenschaft, was heisst, dass die Herausforderungen der Wirtschaftspraxis in ihrem Zentrum stehen sollte. «Rigor», aber auch «relevant» soll ihre Forschung sein. Doch beschäftigen wir uns wirklich mit den relevanten Fragen oder mehr mit uns selbst?

Natürlich tragen die betriebswirtschaftlich Forschenden mit ihrer Arbeit auch eine Verantwortung insbesondere gegenüber der Gesellschaft. Doch aus der Sicht von *Anne S. Tsui* sieht sich die BWL in den letzten drei Jahrzehnten einer doppelten Krise ausgesetzt: Zum einen ist es eine mangelnde Glaubwürdigkeit der Forschung und zum anderen die Kluft zwischen Forschung und Praxis. Diese doppelte Krise gilt es zu überwinden. Dazu setzt sie sich mit den Kriterien für eine verantwortungsvolle Forschung in unserer heutigen Zeit auseinander und hinterfragt kritisch gängige Praktiken. Zusätzlich zur Verantwortung der Forscher und Forscherinnen für Nützlichkeit und Glaubwürdigkeit schlägt sie fünf wissenschaftliche Normen für die Business- und Management-Forschungsgemeinschaft vor. Diese Normen sollen sicherstellen, dass durch die betriebswirtschaftliche Forschung nützliches Wissen für überlegene Geschäftspraktiken und eine bessere Welt produziert wird.

Im Raum steht damit auch die Frage, ob die Betriebswirtschaft ihr bestehendes Rollenverständnis im Lichte der heutigen Herausforderungen anzupassen hat. *Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Sven Kunisch und Michael Nippa* fordern – ähnlich wie Anne S. Tsui – in ihrem Beitrag explizit dazu auf, dass sich die BWL deutlich mehr den großen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen zu stellen habe und auch Beiträge zu ihrer Bewältigung leisten müsse. Dabei habe sie sich als eine kritische Disziplin zu sehen, die sich an Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit ausrichtet. Um dorthin zu gelangen, braucht es eine Überprüfung und Neujustierung des wechselseitigen Beziehungsverhältnisses zwischen empirischer Forschung und einer Theorie, die auf einer soliden und weitreichend geteilten normativen Grundlage beruht.

Doch wenn eine Veränderung des Rollenverständnisses gefordert wird, liegt die Frage nahe, welche Rollen die Forscherinnen und Forscher überhaupt gegenüber der Unternehmenspraxis, aber auch gegenüber der Gesellschaft sinnvollerweise einnehmen können? *Markus Gmür* weist in seinem Beitrag darauf hin, dass die betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis eigene Sinnprovinzen menschlichen Zusammenwirkens bilden, die nur beschränkte Überlappungen aufweisen. Ob die Angehörigen der einen Provinz sich dazu berufen fühlen, die Angehörigen der anderen Provinz aufzuklären und dies dort dann auch wertschätzend aufgenommen wird, erweist sich als keineswegs selbstverständlich. Sind

Forscher oder Forscherinnen die Aufklärer, so sieht sie Markus Gmür in einer beratenden Rolle, die sie als Eremiten, Experten, Coaches oder Hofnarren wahrnehmen können.

*Frauke von Bieberstein und Stefanie Jaussi* fragen sich in ihrem Beitrag, ob nicht vielleicht auch das Instrumentarium, mit dem heute betriebswirtschaftliche Forschung meist betrieben wird, angereichert werden könnte, um zu interessanten neuen Erkenntnissen zu gelangen. So plädieren sie für mehr Mut zu einer experimentellen Wirtschaftsforschung. Sie stellen Experimente als Möglichkeit vor, um kausale Zusammenhänge zu erkennen und zeigen unterschiedliche Anwendungen der experimentellen Wirtschaftsforschung im Feld, im Labor und in einer Kombination der beiden auf. Letztlich verweisen sie auch auf die Möglichkeiten, wie die experimentelle Wirtschaftsforschung mit den gewaltigen neuen Möglichkeiten, die der Forschung durch «big data» geboten werden, sinnvoll verknüpft werden können.

In Teil 3 wird Gängiges aus dem „State of the Art“ in der BWL in Frage gestellt und gleichzeitig ein Einblick in die heutige Forschungswerkstatt der BWL gegeben.

*Günter Müller-Stewens* stellt die in vielen Unternehmen vorherrschende Führung über Zielsysteme auf eine neue Basis. Er schildert den Wandel des Verständnisses von unternehmerischen Zielen. Das klassische Verständnis war produktgetrieben. Inbegriff dessen ist Steve Jobs mit seinem Streben nach perfektionistischen Apple-Produkten. Gefolgt wurde dieses Verständnis vom Ziel der Shareholder Value-Maximierung, welches im 21. Jahrhundert zunehmend vom Stakeholder-Ansatz und Ansatz der Corporate Social Responsibility abgelöst wurde. Heute ist erkennbar, dass Unternehmen neben dem Nutzenversprechen für externe Anspruchsgruppen auch für Mitarbeitende einen gemeinsamen sinnstiftenden Zweck („purpose“) schaffen müssen, um diese zur Kooperation zu motivieren.

Mit *Martin Wallmeier* wechseln wir in das Finanzsystem, in dem nach wie vor die Gewinnmaximierung als Ziel vorherrscht. Nach einem Überblick über die Theoriegebäude und die Architekturen der Finanzwelt schildert er die Dysfunktionen des derzeitigen Finanzsystems, wie diese vor allem durch die globale Finanzkrise 2008 aufgedeckt wurden. Zum Vorschein kommen „Finanz-Alchemie“, „irrationale Übertreibungen“, „illusorische Erwartungen“ und „fooling by randomness“. Martin Wallmeier zieht daraus aber keineswegs die Konsequenz, dass die vorherrschende Finanztheorie defizitär wäre, sondern vielmehr, dass man diese Theorie ernster nehmen und sich auf ihre robusten Grundstrukturen zurückbesinnen sollte.

Auch *Dieter Pfaff und Patricia Ruffing-Straube* widmen sich der Finanzsphäre. Ausgangspunkt sind die spektakulären Finanzskandale wie in jüngster Zeit der Wirecard-Betrugs-Fall. Wie konnte es dazu kommen angesichts der Überwachung durch Aufsichtsbehörden und Wirtschaftsprüfer? Muss die Rolle der Wirtschaftsprüfer und ihre Unabhängigkeit gestärkt werden? Die Autoren zeigen, dass es klüger ist, auf Marktkräfte zu setzen, d.h. auf die vielgeschmähten aktivistischen Leerverkäufer, welche einen Anreiz haben, diejenigen Unternehmen zu identifizieren, bei denen Bilanzbetrügereien oder andere Missstände vermutet werden können.

Die folgenden Beiträge dieses Teils widmen sich der internen Struktur von Organisationen. Zugrunde liegt der klassische Gegensatz zwischen den Prinzipalen – seien dies Aktionäre und/oder andere Anspruchsgruppen – und potentiell eigennützigen Agenten, d.h. den Managerinnen und Managern. *Pascal Gantenbein und Christophe Volonté* analysieren die Corporate Governance, d.h. die interne Unternehmensverfassung, welche das Verhältnis von Aktionären, Verwaltungsrat, Management und gegebenenfalls weiteren Anspruchs-

---

gruppen regeln soll. Sie legen dar, welche „best practices“ der Corporate Governance sich empirisch als wirkungsvoll erweisen haben, z.B. hinsichtlich Doppelmandaten zwischen CEO und Präsidium des Verwaltungsrates, Mehrfachmandaten, Diversität oder Vergütungspolitik.

Die nächsten drei Beiträge entwickeln kühne, zum Teil verrückt erscheinende Ideen für die Rekrutierung, die Entlohnung und die Ausgestaltung der Zusammenarbeit der obersten Kader. *Margit Osterloh und Mandy Fong* diskutieren ein wiederentdecktes Verfahren zur Besetzung von Führungspositionen, die fokussierte Zufallsauswahl. Diese hat eine lange, aber leider vergessene Geschichte. Fokussierte Zufallsauswahl kam im antiken Athen, im mittelalterlichen Venedig und in zahlreichen Schweizer Gemeinden zum Einsatz. Sie beruht auf einer Vorauswahl von qualifizierten Kandidierenden nach konventionellen Kriterien und einer anschliessenden Losauswahl. In Laborexperimenten konnte gezeigt werden, dass mit diesem Verfahren erstens die «Leaky Pipeline» für Frauen in Bezug auf Führungspositionen geschlossen werden kann. Zweitens wird dem Machtmissbrauch auf Chef-Positionen vorgebeugt – einem vieldiskutierten Problem nicht erst seit den Finanzmarkt- und Dieselskandalen.

*Beat Kappeler* nimmt den vielbeklagten Boni-Missbrauch aufs Korn. Er analysiert, dass dies eine Folge davon ist, dass die Zuteilenden (Boards und Mitglieder der Kompensations-Komitees) und die Empfangenden (Top-Kader) auf derselben Marktseite stehen, wodurch die Konkurrenz eliminiert wird. Als Lösung schlägt er eine Marktsimulation vor: Es werden mehrere, gleich fähige Kandidierende eingeladen, ein Angebot abzugeben, welches allen Teilnehmern mitgeteilt wird. In einer zweiten Runde kann auf diese Weise der günstigste Bewerber oder die günstigste Bewerberin ermittelt werden. Die faktische Kooptationswelt würde so in einen wirklichen internationalen Kadermarkt überführt.

Auch *Bruno S. Frey und Reiner Eichenberger* wollen mit ihrem Vorschlag der Machtkonzentration und dem Missbrauchspotenzial von CEOs und dem obersten Kader Einhalt gebieten. Sie schlagen ein rotierendes Top-Management-Team vor. Dieser Vorschlag hat – wie die fokussierten Losverfahren – eine lange, leider vergessene Geschichte. Darüber hinaus ist er in der Form der Job-Rotation ein bewährtes Instrument der Personalpolitik auf unteren und mittleren Rängen. Die Anwendung im Top-Kader verspricht neben weniger Machtmissbrauch u.a. mehr Teamgeist, weniger Nachfolgeprobleme und mehr Kontinuität in Unternehmen.

Im abschliessenden Teil 4 liegt der Fokus auf dem veränderten Kontext, in dem die Betriebswirtschaft heute und zukünftig zu operieren hat. Hinterfragt wird, inwieweit die geltende Lehre noch zu diesem Umfeld passt und wenn nein, wie Anpassungen dazu aussehen könnten.

So hinterfragt *Klaus Möller* in seinem Beitrag die Praxis der Budgetierung. Die Kritik an ihr ist umfassend, trotzdem ist sie in Unternehmen und anderen Organisationen nach wie vor eines der weitverbreitetsten Managementsysteme. Auch fehlt die Budgetierung in keinem Lehrbuch der BWL. Doch hält sie, was man sich von ihr landläufig verspricht? Eher nein, denn der heutige Kontext zeigt uns immer deutlicher ihre Grenzen auf. In diesem Beitrag wird deshalb nach Möglichkeiten einer zukunftstauglichen Weiterentwicklung gesucht. Dazu werden fünf mögliche zukünftige Ausprägungen genauer betrachtet, bei denen die Ausgestaltung der Budgetierung auf den jeweiligen Kontext abgestimmt ist. Auf die Budgetierung als Instrument soll also nicht verzichtet werden. Vielmehr soll sie von

einem wenig hinterfragten Imperativ der finanziellen Führung zu einer kontextsensitiven Praktik weiterentwickelt werden.

Auch das Marketing hat sich in den letzten Jahrzehnten in Wissenschaft und Praxis fest etabliert. Doch viele Prinzipien des Marketing sind zu Selbstverständlichkeiten geworden, sodass dies zu groben Verallgemeinerungen und vereinfachten Denkmustern führte. Der Beitrag von *Manfred Bruhn, Heribert Meffert und Manfred Kirchgeorg* zeigt ausgewählte Mythen und Metaphern im Marketing auf. Diese beziehen sich auf Themen wie die Philosophie des Marketing, die Generierung von Innovationserfolgen, die Generierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, die Erklärung des Kaufverhaltens sowie die Gestaltung von Marken. Darauf aufbauend wird nach der zukünftigen Rolle des Marketing gefragt. Die Autoren sehen diese Rolle zukünftig insbesondere in der Initiierung von Veränderungsprozessen. Dies bedingt allerdings, dass die Treiber dieser Veränderungen rechtzeitig im Wettbewerb und bei den Marktbeteiligten sowie im Makroumfeld erkannt werden.

*Jetta Frost* rüttelt in ihrem Beitrag an unseren etablierten Vorstellungen, wie Arbeit stattzufinden hat und wie dies oft auch noch in der Personalwirtschaft gelehrt wird. Klassischerweise kommen wir aus einer Zeit der extremen Arbeitsteilung sowie einer konsequenten Trennung von „Kopf- und Handarbeit“. Dies ermöglichte Massenproduktion und -konsum. Die Menschen sind von zu Hause zum Arbeiten in die Fabrik gegangen. Doch die aktuelle Extremsituation der Corona-Pandemie zeigt deutlich auf, dass die Arbeitswelt auch ganz anders und auch passender zu den heutigen Rahmenbedingungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgestaltet sein kann. Wir erleben eine gegenläufige Bewegung: Zum Arbeiten bleiben wir vermehrt zuhause. Daraus entstehen neue Forschungsfragen zu Arbeitsorganisation, virtueller Führung, Zukunft der Arbeit, aber auch zu den Gefahren und Gelegenheiten digitaler Transformation.

Aus einem ganzen anderen Blickwinkel schaut *Günther Schuh* auf die BWL. Dieses Jubiläumsheft schliesst mit dessen Erfahrungen aus dem Start-Up e.GO Mobile, mit dem er die Mobilitätswende vorantreiben will. Er zeigt auf, inwieweit verbreitete und akzeptierte Prinzipien und Theorien der Betriebswirtschaftslehre hier gültig bzw. anwendbar waren oder eben nicht. Oder würden wir sogar in die falsche Richtung geführt? So hat sich z.B. gezeigt, dass Economies of Scale in einigen Industrien nicht mehr die notwendige Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den «Großen» darstellen. Auch musste der Autor schmerzlich feststellen, dass die Entkopplung der finanzwirtschaftlichen Logik der Finanzierungsrunden von der realwirtschaftlichen Betrachtung die Finanzierbarkeit von Deep Tech Start-ups behindert.

Wir hoffen, dass dieses Jubiläumsheft aufzuzeigen vermag, dass jenseits des Schielens auf prestigeträchtige A-Journals gängige betriebswirtschaftliche Weisheiten hinterfragt und kreative Alternativen diskutiert werden können. Vielleicht kommen wir damit dem oft beschworenen, aber selten durchgehaltenen Ziel eines lebendigen Dialogs zwischen Theorie und Praxis näher.

Günter Müller-Stewens und Margit Osterloh