

---

# Managementforschung und was die Praxis von ihr (nicht) will – Eine marktorientierte Betrachtung



*Thomas Ehrmann und Brinja Meiseberg*

Betriebswirtschaft; Managementforschung; Unternehmenspraxis; Research-Practice-Gap; Wissenschaft; Rigor; Relevance

*Business administration; management research; corporate practice; research practice gap; science; rigor; relevance*



Der unter Betriebswirten in der Managementforschung diskutierte „Research-Practice-Gap“ bemängelt Defizite in der Übertragung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse in die betriebswirtschaftliche Praxis. Konsens besteht hinsichtlich der Zielorientierung, Ergebnisse produzieren zu wollen, die für Praktiker ähnlich hohe Relevanz aufweisen wie die Medizinforschung es angenommen für praktische Ärzte tut. Dieser Beitrag beschäftigt sich erstmals von einer marktbasierteren Warte aus mit dem Verhältnis von seitens der Managementforschung entwickelbaren Konzepten und Methoden und deren Rezeption in der Praxis. Berücksichtigt wird die grundlegende Problematik, Forschungsbemühungen zu unternehmerischen (Erfolgs-)Zusammenhängen valide zu gestalten.

*The “research practice gap” has been subject of discussion among business management scholars, many of whom criticize a reportedly insufficient diffusion of academic research results into current business practice. Accordingly, consensus has emerged that management research should be designed in ways that produce findings which are as insightful for managers, as healthcare science results supposedly are for practicing physicians. However, progress concerning an enhanced integration of management research and practice continues to be strongly limited. In this paper, we study how concepts and methods developed by management scholars do and could better inform business practice. Focusing on a market development perspective and economic forces in the marketplace, we strive to identify and explain processes and endeavors that can provide substantial contributions to the future integration of research and practice in business management.*

## 1. Einleitung

*„Wissenschaftlich werden von [...] Hochschullehrern für Betriebswirtschaftslehre modellplatonistisch-neopositivistische und unreflektierte Ungereimtheiten, mikroökonomistische und mikro-ökonomische Sandkastenspielerereien weitergegeben. Dass man damit von einem Lehrbuch 17 Auflagen verkaufen kann, ist erschreckend.“ Kappler (2008)*

Management-Zeitschriften betonen gemeinhin den vermeintlichen Mehrwert solcher Beiträge, die Implikationen für die Forschung, aber auch für die Praxis liefern. Diese Orientierung folgt dem erklärten Anspruch, die „Verbreitung neuester Forschungsergebnisse“ voranzutreiben, Wege für deren „Übertragung in die Unternehmenspraxis“ aufzuzeigen, „neue Ansatzpunkte für die betriebswirtschaftliche Forschung“ durch theoretisch fundierte Diskussion praktischer Problemfelder zu eröffnen und insgesamt die „Kommunikation zwischen betriebswirtschaftlicher Forschung und Unternehmenspraxis zu fördern“<sup>1</sup>.

In dieser Hinsicht finden sich kaum Unterschiede zwischen deutschen und amerikanischen Fachzeitschriften – siehe das Mission Statement, “To be published in AMJ [Academy of Management Journal], a manuscript must make strong empirical and theoretical contributions and highlight the significance of those contributions to the management field”.<sup>2</sup>

Festzustellen bleibt allerdings, dass in vielen Artikeln diejenigen Passagen, die „Implikationen für die Praxis“ anbieten und der geforderten Verbindung der Betrachtungsweisen dienen sollten, in recht knapper Form abgehandelt werden. Zudem mag ihre Relevanz und Nützlichkeit für die Praxis, nicht nur aus Sicht des Praktikers, teilweise weitergehender Erläuterung zu bedürfen (*Martin/Nienhüser* 1998; *Nicolai/Kieser* 2002; *Bartunek* 2007; *Latham* 2007).

Verschiedene Autoren haben diskutiert, wie sich Managementforschung so gestalten liesse, dass ihr für die Unternehmenspraxis mehr Bedeutung zukäme. Besonderes Augenmerk ist dabei traditionell auf die Untersuchung unternehmerischer Erfolgsfaktoren gerichtet (*Fritz* 2002; *Homburg/Krohmer* 2002; *Nicolai/Kieser* 2002, 2004). Zudem wird oft argumentiert, dass Forschung dann den grössten „Impact“ erreicht, wenn sie eine Forschungslücke aufdecken kann und sich nachfolgend bemüht, diese theoriebasiert zu schliessen (*Mowday* 1997; *Golden-Biddle/Locke* 2006).

Auch wenn dieses Vorgehen in akademischen Kreisen anerkannt sein mag, steht zu vermuten, dass es nicht zwangsläufig relevante Erkenntnisse für die Praxis produziert, so dass Praktiker sich dementsprechend davon eher selten angesprochen fühlen (*McGahan* 2007). Hinzu kommt, dass obwohl sich wissenschaftliche und praxisorientierte Ansätze aufgrund der komplementären Wissensbasen ihrer Vertreter – theoretisch – ergänzen können, das Praktiker-Verständnis von akademischen Vorstellungen eines Sachverhalts abweichen kann, beziehungsweise diesen voraus ist (*McGahan* 2007).

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich nun mit folgenden Fragen: In welchem Verhältnis stehen von der Managementforschung entwickelte oder entwickelbare Konzepte und Methoden und die Rezeption dieser Ergebnisse in der Unternehmenspraxis? Können insbesondere empirische Forschungsergebnisse zu Kausalbeziehungen zwischen unternehmerischen In- und Outputs überhaupt praxisrelevante Einsichten bieten? Inwiefern lässt sich eine Verringerung des – forschungsseitig beklagten – Research-Practice-Gaps antizipieren beziehungsweise schrittweise fördern, und gibt es andere Ansätze als bisher diskutiert? Auf Basis vorangegangener Arbeiten zum Themenkomplex „Verhältnis von Managementforschung und Praxis“ und Ansätzen zur kausalen Erklärung von Unternehmenserfolg, setzt der Beitrag an diesen offenen Forschungsfragen an.<sup>3</sup>

Diese Arbeit nimmt sich dabei erstmals von einer marktbasieren Werte des Themas an. Berücksichtigt wird dabei auch die zentrale Problematik, forschungsseitige Bemühungen

1 So auch „Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“; [www.zfbf.de](http://www.zfbf.de).

2 Vgl. <http://aom.org/>.

3 Nachfolgend wird auf Überlegungen zum Bereich der Unternehmensführung fokussiert.

zu unternehmerischen (Erfolgs-)Zusammenhängen valide zu gestalten. Vorrangige Herausforderungen in diesem Bereich stellen die Loslösung von kausalen Definitionsversuchen dar, die auf allein unternehmensexterner Betrachtung beruhen, sowie die Anwendung angemessener empirischer Methodik. Im Gegensatz zu *Kieser et al. (2015)*, die eine grundsätzlich skeptische Position bezüglich der Überwindung des Grabens zwischen Theorie und Praxis einnehmen, zeigen wir auf, dass angebots- wie nachfrageseitige Katalysatoren auf eine allmähliche Änderung des Systems von innen heraus wirken, basierend auf der selbstgetriebenen Dynamik der Marktkräfte von Angebot und Nachfrage.

Dieser Beitrag verfolgt somit eine Annäherung an Ansätze, die stärker als bisherige Empfehlungen geeignet sein könnten, zu einer schrittweisen Verringerung des Research-Practice-Gaps beizutragen. Im Fokus der Ausführungen stehen dabei die Auswirkungen und Nutzbarmachung allgemeiner Marktkräfte.

## 2. Ergebniserklärung und (unterstellte) Kausalität in der Natur- und Management-Wissenschaft

*Abschnitt 2 ist mit Unterschieden zwischen Naturwissenschaften und Managementwissenschaft befasst. Es soll gezeigt werden, dass sowohl in Bezug auf Transferprobleme von Theorie zu Praxis bzw. zwischen einzelnen Disziplinen, als auch in Bezug auf Kausalitätsprobleme, keinerlei grundsätzliche Unterschiede festzustellen sind. Auch in den Naturwissenschaften muss Kausalität statistisch interpretiert werden. Jedoch ist die Wahl adäquater statistischer Analysemethoden in der Managementwissenschaft kritisch zu beurteilen.<sup>4</sup>*

### 2.1 Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis

In welchem Verhältnis stehen von der Managementforschung entwickelte Konzepte und Methoden zur Unternehmenspraxis? Diese Frage stellt sich offensichtlich nur für die *akademische* Seite. Die Unternehmensseite, so liesse sich scherzhaft antworten, nutzt die wissenschaftlichen Angebote entweder stillschweigend oder eben nicht. In beiden Fällen, dem der erfolgreichen Anwendung und dem des Ignorierens, stellt sich aber für die *Unternehmenspraxis* diese Frage offenbar nicht. Als potenzielle Nachfrager entscheiden Unternehmen, Regulierungsinstitutionen und Gerichte, was sie vom Angebot der Managementwissenschaften nutzen können und wollen (der „Markt“).

Konzepte und Methoden der Wissenschaft wären dann für die Unternehmenspraxis interessant, wenn es gelänge, die einzelfallorientierte Analyse von Erfolgsfaktoren zu überwinden und auf „wissenschaftlichere“ Weise Variablen zu identifizieren, die mit der Unternehmensperformance in Zusammenhang stehen (*McGahan 2007*). *Nicolai/Kieser (2002)* bemerken kritisch, dass dieses Ziel „nach dem Modell der Naturwissenschaften formuliert“ sei und verfolge, „Gesetzmässigkeiten“ für Erfolg aufzudecken. Die diesem Argument zugrundeliegende Transferüberlegung von Theorie zu Praxis bezieht sich auf unterschiedliche Ebenen oder Abstraktionsstufen, auf denen Wissensproduktion betrieben wird. *Wieland (1985)* unterscheidet diesbezüglich vier Ebenen der Wissenschaft: „Level number one is that of pure theory“, „Level number two is that of pure theory which nevertheless is applicable to practical problems“, „Level three is characterized by the effort to make pure theories applicable“, und „Level four, finally, is the level of pure application“. Relevant

---

4 Wir danken einem/einer anonymen Gutachter/in für den Hinweis auf die notwendige ex ante Skizzierung von Inhalten der Einzelabschnitte wie auch für sehr treffende diesbezügliche Vorgaben.

für die Analyse von Transferbewegungen ist, dass Informationen entweder nicht zur Kenntnis genommen oder gar vorsätzlich vernichtet werden. *Shalizi/Tozier* (1999) haben diese „Informationsverweigerung“ am Beispiel der Transferbewegung zwischen statistischer Physik und theoretischer Biologie illustriert. Ihr Vorgehensmodell scheint für die gesamte Branche der Transferakteure gültig:

- „1. *A physicist runs across or concocts from whole cloth a mathematical model which is simple, neat, and contains a great many variables of the same sort.*
2. *The physicist has heard of Darwin (1859), and may even have read Dawkins (1985) or some essays by Gould, but wouldn't know Fisher (1958), Haldane (1932) and Wright (1986) from the Three Magi, and doesn't dream that such a subject as mathematical evolutionary biology exists.*
3. *The physicist is aware that lots of other physicists are interested in annexing biology as a province of statistical physics.*
4. *The physicist interprets his multitude of variables as species or (if slightly more sophisticated) as genotypes, and proclaims that he has found ‚Darwin's Equations', or, more modestly, has made an important step towards eventually finding those equations.*
5. *His paper is submitted for review to other physicists, who are just as ignorant of biology as he, but see that it's about equivalent to the other papers on evolution by physicists. They publish it“.*

Das von *March/Sutton* (1997) benannte und von *Nicolai/Kieser* (2002) beschriebene betriebswirtschaftliche Phänomen ist mithin Teil eines generellen Wissenschafts-Phänomens, das sich als Informationsverweigerung (siehe *Shalizi/Tozier* 1999) bei einer – was die Abstraktionsstufen angeht, abwärts gerichteten – Wissenstransferbewegung beschreiben lässt. Damit ist klar, dass selbst eine erfolgreiche Orientierung der Betriebswirtschaft an den Naturwissenschaften das Wissenstransferproblem nicht lösen könnte.

## 2.2 Managementforschung und Naturgesetze

Vorherige Arbeiten verbinden ihre Diskussion des Research-Practice-Gaps mit zwei Vermutungen zur Nähe sich anwendungsorientiert gebender Managementforschung zur Naturwissenschaft, nämlich

- 1.) dass quantitative Analysen als schwieriger, „naturwissenschaftlicher“ und weniger interpretationsanfällig, das heisst als „objektiver“, als qualitative gelten. Dementsprechend haben sie auch eine höhere Chance in renommierten Zeitschriften veröffentlicht zu werden. Die Reviewer der wissenschaftlichen Zeitschriften mit hoher Reputation sind eher älter, konservativ, dem (an den (quantitativen) Naturwissenschaften orientierten frühen) Popperschen Wissenschaftsmodell verpflichtet, und
- 2.) dass der jeweilige Performanceindikator die zentrale abhängige Variable ist und dass die unabhängigen Variablen beobachtbar und in hinreichend grosser Zahl messbar sind, so dass die statistischen Tests relativ verlässliche Ergebnisse produzieren.

Unterstellt wird in der Managementforschung mithin, dass ein Ereignis (zum Beispiel eine Managementmassnahme) immer eine bestimmte Wirkung (zum Beispiel eine Umsatzerhöhung) hat. Vorherige Studien (wie *Nicolai/Kieser* 2002, 2004) weisen nun aber darauf hin, dass Analysen (wie in der Erfolgsfaktorenforschung) trotz naturwissenschaftlicher Aus-

richtung „nur“ statistische Tests sind, die sich dabei zum grossen Teil als mangelbehaftet erweisen.

Es sei hier darauf hingewiesen, dass auch Naturgesetze statistischer Natur sind. *Schrödinger* (1929) hat dies für die klassische Physik ausgeführt: „Woher stammt der allgemein verbreitete Glaube an die absolute, kausale Determiniertheit des molekularen Geschehens [...]? Einfach aus der von Jahrtausenden ererbten Gewohnheit, kausal zu denken, die uns ein undeterminiertes Geschehen als logisch unsinnig erscheinen lässt“.

Den Gedanken der „statistischen Natur“ von Naturgesetzen führt er am Gasgesetz aus. Er stellt fest, dass der Gasdruck als statistischer Mittelwert zeitlichen Schwankungen unterliegen muss. Je kleiner die Zahl der Einzelstösse auf ein zum Beispiel in ein „Gas suspendiertes ultramikroskopisches Teilchen, desto stärker die Schwankungen der Stösse, die es aus unterschiedlichen Richtungen“ empfängt, was zur Regellosigkeit der Brownschen Bewegung des Teilchens führt. „So sehen wir hier ein Naturgesetz – das Gesetz für den Gasdruck – seine exakte Gültigkeit einbüßen, in dem Masse, als die Zahl der kooperierenden Einzelprozesse abnimmt“. Selbst im Bereich der klassischen Physik müssen also Kausalität und Naturgesetze stärker statistisch interpretiert werden als der erste Blick von aussen vermuten lässt, der sich dort mehr direkte Kausalität erhofft.

Eine verwandte Problematik beschreibt der theoretische Physiker und Nobelpreisträger *Weinberg* (1979) in seinem Buch „Dreams of a final theory: The scientist's search for the ultimate laws of nature“. Im Zuge seiner Erörterung, was nun als wissenschaftliche Arbeit anzusehen sei und was nicht, erläutert er die (Nicht-)Existenz von finalen Theorien und die Reduktion von Wirklichkeit im Zuge der Anwendung wissenschaftlicher Methodik. *Weinberg* (1994) erklärt, dass bspw. die Hochenergiephysik, ein wesentlicher Teil des Fachgebiets, in einem Forschungs-Praxis-Dilemma stecke: Während die theoretische Seite erhebliche Fortschritte gemacht habe, sei die praktische, experimentell-orientierte Seite an die Grenzen ihrer Möglichkeiten gestossen (*Balakrishnan* 1998). Neue Einsichten in Abläufe in der Natur (im Gegensatz zu angenommenen Kausalbeziehungen in der Theorie) seien nur dann möglich, wenn Forschung in einem geeigneteren Umfeld stattfände als dies gegenwärtig technisch möglich sei (*Balakrishnan* 1998). *Weinberg* argumentiert dennoch, dass jede Untersuchung, die auch nur marginal über die bestehenden „Standards“ hinausgehe, durchgeführt werden sollte – allein schon um herauszufinden „whether we are on the right track or not“, ob die Forschung also hinsichtlich unterstellter Zusammenhänge grundsätzlich auf dem richtigen Weg sei; oder nicht einmal das (*Weinberg* 1994).<sup>5</sup>

Dies gilt ebenso für konfirmatorische Analysen als verzahnte Betrachtung von Wissenschaft und Praxis – denn dass Wissenschaft Praxis in dem bestätigt, was sie „richtig macht“ (s.o., „whether we are on the right track or not“), stellt einen wertvollen Beitrag da, wenn auch kontraintuitive Erkenntnisse rezipientenabhängig eindrucksvoller anmuten mögen.

Als Zwischenergebnis lässt sich damit festhalten, dass die (an die Naturwissenschaften angelehnte) Empirieorientierung in Bereichen der Managementforschung noch nicht per se als eine Kausalitätsorientierung minderer Qualität gelten muss. Weitaus wichtiger als der Grad der Empirieorientierung ist die adäquate Wahl statistischer Analysemethoden.

5 Dies gilt analog für andere Disziplinen, in denen trotz Ungewissheit klare Empfehlungen für Entscheidungen abgegeben werden sollen. Betrachten wir das Feld der evidenzbasierten Medizin, wo bspw. Tumor-Boards Richtlinien zur Beurteilung bestimmter Röntgenbilder und nachfolgend zu adäquater Behandlung herausgeben müssen.

### 3. Problemzugang in Forschung und Praxis

*Abschnitt 3 adressiert die Besonderheiten der Managementforschung gegenüber naturwissenschaftlicher Forschung. Betrachtet wird einerseits die Tatsache, dass Praktiker als Insider gegenüber Wissenschaftlern als Outsidern naturgemäss einen Wissensvorsprung haben, was den Research-Practice-Gap teilweise erklärt. Andererseits ist zu bemerken, dass Methoden, die für die aussagekräftige Analyse relevant sein sollten, es in der derzeitigen Praxis der Managementforschung nicht sind. Ein Grossteil der empirischen Management-Forschung orientiert sich an Mittelwerten und eliminiert – die aus Praxissicht primär interessanten! – „Ausreisser“. Daraus folgt, dass insb. Extremwert-Forschung nötig wäre, um den vorherrschenden Theory-Practice-Gap zu verringern.*

#### 3.1 Unternehmensinnen- und -ausenperspektive

Problemzugang ist zu unterscheiden nach Unternehmensinnen- und -ausenperspektive. „Inquiry from the inside“ beschreibt Praktiker, die sich mit einem Untersuchungskontext befassen, um effektiver innerhalb dieses Kontexts agieren zu können. „Inquiry from the outside“ bezeichnet Anstrengungen von Wissenschaftlern, grundsätzliche Zusammenhänge aufzudecken und generalisierbares, kontextunabhängiges Wissen zu generieren.

Es steht zu vermuten, dass die Praxis durch ihre tagtägliche Auseinandersetzung mit dem operativen Geschäft schneller Zusammenhänge erfasst, als die Wissenschaft dies kann. Auch dabei handelt es sich wiederum um ein disziplinübergreifendes Phänomen. So erläutert *Kuhn* (1977, S. 144), „When Kepler studied the optimum dimensions of wine casks, the proportions which would yield maximum content for the least consumption of wood, he helped to invent the calculus of variations, but existing wine casks were, he found, already built to the dimensions he derived“; „With few exceptions, none of much significance, the scientists who turned to [practical needs] for their [research] problems succeeded merely in validating and explaining, not in improving, techniques developed earlier and without the aid of science.“

Das bedeutet, selbst wenn Forschungs- und Praxiswissen komplementäre Strukturen aufweisen, ist der Erkenntnisstand der Praktiker dem der Wissenschaftler häufig voraus; was eine eingeschränkte Relevanz von Forschungsergebnissen für die Unternehmenspraxis zumindest miterklärt (*Bartunek* 2007).

Die Trennung in Unternehmensinnen- und -ausenperspektive lässt sich in unterschiedlichen Dimensionen problematisieren. Seien es unterschiedliche Lebenswelten von Insidern (wie Managern) und Outsidern (wie Wissenschaftlern), denen systematische Unterschiede bei Problemdefinitionen und -lösungen sowie Probleme bei der Kommunikation mit jeweils anderen Lebenswelten entsprechen (*Luhmann* 1998, 2005a, 2005b; *Kieser/Leiner* 2010; *Nicolai/Seidl* 2010; *Kieser et al.* 2015). Oder sei es, dass Kommunikationsprobleme mit der systematischen Differenz zwischen Branchen- und Anwendungs-know-how versus Methodenorientierung erklärt werden (*Simon* 2008).

Auf den systematischen Wissensvorsprung von Insidern gegenüber Outsidern wird auch schon beim einfachen Problem der Auswahl von Peer Groups für Benchmarking hingewiesen (*Brickley/Zimmerman* 2010). Während sich Outsider an möglicherweise irreführenden Statistik-Klassifikationen (SIC-Codes etc.) orientieren (müssen), gilt für Insider: „Boards typically know which peers employ similar business models, strategies, and customer bases, and thereby share a common set of agency problems“ (*Brickley/Zimmerman* 2010,

S. 242). Diesen Beobachtungen ist ein impliziter Hinweis auf systematische und unüberbrückbare Unterschiede zwischen Unternehmensinnen- und -ausenperspektive gemein.

### 3.2 Statistische Momente und Interpretation

*Baum/McKelvey* (2006) kritisieren darüber hinaus, dass in einem Grossteil der empirischen Forschung die vorherrschende implizite Orientierung an Mittelwerten Möglichkeiten statistischer Analyse einschränkt, aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen. Dies gilt insbesondere, wenn Datenanalyse darauf ausgerichtet ist, „Ausreisser“ zu eliminieren: Aus Praxissicht sind gerade diese Ausreisser diejenigen, die die Analyse erst interessant werden lassen. Beispielsweise sind Erklärungsansätze für aussergewöhnlichen (Miss-)Erfolg von Unternehmen oder deren Managern in der Wahrnehmung vieler Praktiker von weitaus höherer Bedeutung, als Analysen des Markterfolgs von „Durchschnittsunternehmen“.

Wer die Praktiker-Literatur näher betrachtet, findet sich umgehend in einer Welt wieder, die – statt an Betrachtung durchschnittlicher Unternehmen – am Pareto-Prinzip orientiert ist, an einer Gemengelage unternehmensinterner und -externer Abhängigkeiten, historischer Pfadabhängigkeit (*Garud et al.* 2002, 2010; *Vergne/Durand* 2010) und Co-Evolution von Marktakteuren, Branchen und Ereignissen. Die grösste öffentliche Aufmerksamkeit kommt Themen zu wie „In Search of Excellence“ (*Peters/Waterman* 1982), „Built to Last“ (*Collins/Porras* 1994) oder „Good to Great“ (*Collins* 2001). Gleiches gilt für eine Vielzahl der Berichte, die *Business Week*, *Fortune* oder *The Economist* abdrucken, ebenso wie für viele Case-Studies, die Business Schools für die (Fort-)Bildung ihrer Studenten verwenden: Sie alle handeln von Extremen – es geht um Schilderungen von aussergewöhnlichem Erfolg oder von drastischem Misserfolg, aber selten geht es um die Betrachtung des unternehmerischen Mittelmasses (*Baum/McKelvey* 2006).<sup>6</sup>

„Extreme events“ stellen dabei geläufige Paradigmen der Betriebswirtschaftslehre in Frage. Sie widersprechen bspw. der von der Forschung propagierten Existenz des Drehtür-Phänomens („revolving door“, *Audretsch* 1995, S. 11): Hinsichtlich des Markteintritts neuer Konkurrenten wäre eine Schlussfolgerung der voranstehenden Metapher, dass Markteintritte häufig hingenommen werden können, da die meisten Marktneulinge ohnehin nach kurzer Zeit aufgeben (*McGahan* 2007). Es stellt sich in der Praxis jedoch heraus, dass Marktneulinge in Ausnahmefällen sehr wohl eine erhebliche Gefahr für etablierte Player darstellen können (siehe ebay, google oder Youtube).

Zusammengefasst müsste Managementforschung – um in der Praxis Bedeutung erlangen zu können – weitaus stärker auf das Untersuchen von „extreme events“ anstelle des Mittelmasses fokussieren.

## 4. Spezialisierungsvorteile für Wissenschaftler und Consultants bedeuten gleichzeitig nachteilige Kommunikationsbarrieren

*Abschnitt 4 beschäftigt sich in einer marktorientierten Betrachtung mit einer Angebots- und Nachfrage-Perspektive von Wissen. Anbieter sind Wissenschaftler (Outsider) sowie Unternehmensberater (Insider), Nachfrager sind die Wissenschaftler-Gemeinde und Unternehmen. Die unterschiedlichen Anbieter- und Nachfrager-Gruppen zeichnen sich durch*

---

<sup>6</sup> Problematisch mag zudem sein, dass eine „beweisende quantitative BWL“ immer der Realität hinterherhinkt, und mithin Gefahr läuft, dass Erkenntnisse bei Erscheinungsdatum bereits wieder irrelevant sein können.

voneinander abweichende Wissensbestände aus, deren Annäherung hohe Kosten verursacht, insbesondere bei unterschiedlicher Kenntnis und Anwendungspraxis analytischer Methoden.

Trotz aller vorangenannten Unterschiede gilt, dass Managementforschung theoretische Zuständigkeit für Unternehmenspraxis reklamiert (siehe Hambrick 1990; Nicolai/Kieser 2002),<sup>7</sup> mithin Überschneidungen der unterschiedlichen Bereiche als gegeben betrachtet. Kliemt (2008) hingegen weist auf Folgendes hin: dass „BWL im Sinne dessen, was an den wissenschaftlichen Hochschulen gelehrt wird, nur eine Nebenrolle spielt, zeigt sich schon darin, dass Unternehmensberatungen keineswegs und häufig nicht einmal bevorzugt Hochschulabsolventen aus der BWL rekrutieren. Insofern kann es sich in der Praxis der Unternehmensberatung kaum um Nutzung der standardisierten Ergebnisse einer angewandten Wissenschaft handeln. In der Medizin sind die Akteure sämtlich in Medizin ausgebildet. [sic, d. Ver.]“ (S. 127).

Vereinfachend sei nun angenommen, dass es zwei Kundengruppen gibt, die eine starke Präferenz für vorrangig entweder praktisches Insiderwissen (Unternehmen) oder wissenschaftliche Analyse (wissenschaftliche Community) aufweisen. Unterstellt wird, dass es von den beiden Anbietergruppen, die hier Insider (Unternehmensinsider, Consultants) und Outsider (Wissenschaftler) genannt seien, jeweils ein Angebot gibt, indem minimales Branchenwissen und eine minimale Analysekomponente jeweils vorhanden sein müssen. Damit entspricht auf der Angebotsseite die Markttrennung der auf der Nachfrageseite. Die eine Gruppe der Anbieter, die Wissenschaftler, müssen einen Diskurs mit einem hohen Anteil von Analyse und einem niedrigen Insiderwissensanteil anbieten (schon allein mangels Insiderwissen). Die anderen Anbieter haben einen sehr hohen Anteil von Insiderwissen und spezifischem Branchenwissen, dem geringe Anteile methodischer Kenntnisse beigefügt sind. Unterstellt sei, dass die Spezialisierung der Gruppen den spezifischen Kosten folgt, die sie jeweils bei den Investments in ihre Wissensbestände zu erwarten haben.

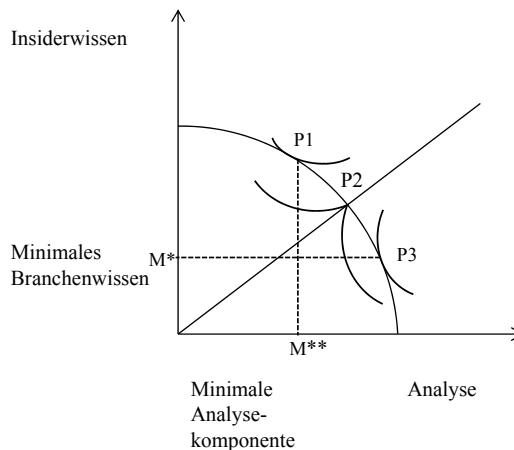


Abbildung 1: Persistenz der Transferprobleme

<sup>7</sup> Dagegen vertreten Homburg/Krohmer (2002) die Ansicht, es werde keine direkte Anwendbarkeit solcher Ergebnisse seitens der Forschung proklamiert.

Im obigen Schaubild finden wir ein Gleichgewicht  $P_1$  für diejenige Nachfragegruppe, die starke Präferenzen für hohes Insiderwissen hat, also für die Unternehmen. Diese Gruppe unterscheidet sich von der zweiten, der Wissenschaftlergemeinschaft, die einen sehr hohen methodischen Anteil fordert und damit ein Gleichgewicht in  $P_3$  findet. Diese Gleichgewichte sind separiert, zumal eine Bewegung hin zu einem Pooling-Gleichgewicht  $P_2$  bedingt, dass beide Kundengruppen sich auf eine niedrigere Indifferenzkurve zu bewegen und damit Nutzenverluste zu gewärtigen hätten.

Auf der Angebotsseite erfolgen spezifische Investitionen in Wissensbestände mit der Konsequenz, dass beide Anbietergruppen bestimmte Verhältnisse von Kosten zu Umsatz für ihre jeweiligen Angebote haben. Für die Wissenschaftler lässt sich das mit  $C_3 < P_3 < C_1$  und für die Insider mit  $C_1 < P_1 < C_3$  festhalten. Beide Gruppen seien grundsätzlich in der Lage (trotz unterschiedlicher Lebenswelten, Sprache oder anderer Schwierigkeiten) die weiter entfernte Kundengruppe auch zu bedienen (schliesslich gibt es auf Abnehmerseite bei den Unternehmen genügend Promovierte). Die jeweiligen Anbieter können dies nun aber dennoch nicht tun, weil ihre jeweiligen Kosten-Umsatz-Verhältnisse sie nur dazu befähigen, ihre jeweils nähere Kundengruppe *profitabel* zu bedienen. Dementsprechend hat diese Kostenthematik, die zur Spezialisierung führt, auch eine Auswirkung auf die analytischen Instrumente, die beherrscht werden müssen, um dann im jeweiligen Marktsegment angewandt zu werden. Je höher die methodischen Anforderungen an Wissenschaftler sind, desto geringer wird die Konkurrenz mit Consultants werden, die schlichtweg nicht mehr in diesem Segment anbieten werden.

Dementsprechend wird es hier eine *uno actu* zu beobachtende Verringerung des Angebots von Wissenschaftlern im anderen Segment geben, da die zunehmenden spezifischen Investitionen in den eigenen Bereich die freien Kapazitäten für ein Angebot, das unternehmensnäher zu verwenden ist, *ceteris paribus* teurer und damit unattraktiver machen. Natürlich sind Kosten-Umsatz-Verhältnisse denkbar, in denen die Anreize für eine Verringerung der Beobachtungs- und Lebensweltunterschiede zwischen Managementforschung und Unternehmenspraxis grösser werden. Für manche Wissenschaftler kann aktuell „die Tendenz zur Praxisorientierung [...] aber auch dazu führen, dass die wissenschaftliche Motivation solcher Tätigkeiten einer Beratermentalität weicht“ (Albach 1997) und es für sie lohnend ist, das Marktsegment zu wechseln. Natürlich gelten die oben skizzierten Kosten-Umsatzüberlegungen aber weiter, da sich diese Wissenschaftler in der Neuorientierung jetzt mit spezialisierten Consultants messen müssen.

## 5. Verbesserung durch Marktkräfte oder systematische Inkompatibilität?

*Abschnitt 5 fokussiert die Frage, ob Marktkräfte zu einer Annäherung des Wissens führen, insbesondere was die Nachfrage nach entscheidungsorientiertem Management-Wissen betrifft. Gerade Regulierungsbehörden und Gerichte benötigen kontrafaktische Szenarien, welche als Richtschnur und Mass für Schadensbemessung dienen können. Die Angebotsseite muss sich im Zuge der Methodenentwicklung der Nachfrage nach derartigen kontrafaktischen Analysen anpassen. Dies kann kaum mit am Durchschnitt orientierten statistischen Methoden geleistet werden, sondern mit solchen Methoden, die vorrangig an Extremwerten orientiert sind.*

## 5.1 Angebotsseite

Bisherige Studien haben eine Vielfalt an Ansätzen propagiert, nach deren grundsätzlicher Idee Forscher und Praktiker interagieren sollen um betriebswirtschaftliche Problemstellungen zu analysieren und theoriegetriebene Ergebnisse in die Praxis umzusetzen. Solche Interaktion erscheint nun aus theoretischer Perspektive werthaltiger als aus praktischer Sicht, denn offensichtlich warten Praktiker nur selten darauf, dass die Forschung sich ihrer annimmt (Bartunek 2007; Kahn 2007).<sup>8</sup> Substantiell stellen Kieser/Leiner (2007) die Plausibilität jeglicher ernsthafter „Kollaboration“ von Wissenschaftlern und Praktikern in Frage (Kliemt 2008); sie argumentieren, dass das Grundverständnis von Aktivitäten wie Kommunikation oder Problemlösung in wissenschaftlichen und praxisorientierten Umwelten abweicht, und „gleichberechtigte“ Interaktion der Gruppen systematisch ausgeschlossen sei.

In ihrem verdienstvollen Übersichtsartikel konzentrieren sich Kieser et al. (2015) auf solche Beiträge zum Thema „Research-Practice-Gap“, die sich bezüglich des Trade-Offs zwischen „Rigor“ und „Relevanz“ primär auf die Relevanz festlegen. Damit berücksichtigen sie gerade keine Beiträge aus der Ökonomik, wie z.B. der angewandten Spieltheorie, die Rigor und Relevanz integral verbinden (s. z.B. die Arbeiten von Alvin Roth) und bei denen strategische und prosoziale Elemente betont sind. Die Autoren des vorliegenden Beitrages können sich dementsprechend schwerlich in den Positionsangeboten von Kieser et al. (2015) wiederfinden.

Die Vergabe des Nobelpreises 2012 an Roth kann als ironische Notiz zur Rigor-Relevanz-Debatte in der Betriebswirtschaft gesehen werden, da er wie kaum ein anderer spieltheoretischen Rigor mit relevanter Anwendung verbindet. Im Bereich des Designs von Markt- oder Quasi-Markt-Allokationssystemen war er führend tätig.<sup>9</sup>

Dabei hatte Roth bereits 1991 in seinem Essay „Game theory as a part of empirical economics“ die Relevanz der praktischen Weiterentwicklung von „well tested theory“ anhand realer Herausforderungen betont: „To do this we’ll need to learn more about the various kinds of frictions that enter economic environments as a function of size and complexity, about which properties of these environments are robust and which are fragile, and about which kinds of environments facilitate which kinds of learning. Just as *chemical engineers* are called upon not merely to understand the principles that govern chemical plants, but to design them, and just as physicians aim not merely to understand the biological causes of disease, but their treatment and prevention, a measure of the success of microeconomics will be the extent to which it becomes the source of practical advice, solidly grounded in well tested theory, on designing the institutions through which we interact with one another”.

Ökonomische Ansätze spielen auch in dem Aufsatz „Social reality, boundaries of selffulfilling prophecy and economics“ von Felin und Foss (2009) eine grosse Rolle. Im Zusam-

8 Vermeulen (2007) diskutiert, wie Forscher aus dem „closed incestuous loop“ (Hambrick 1994) ausbrechen können, hin zu einem sogenannten „relevance loop“, der eine auf Austausch zwischen Forschung und Praxis basierte höhere Outputqualität bedingt. Innerhalb dieses „relevance loop“ sollten Praktiker Input für Forschungsbemühungen liefern und deren Ergebnisse verwerten können. Voranstehend wurde jedoch bereits erläutert, dass die Differenzierung zwischen Insiderwissen und Outsiderwissen prinzipiell nicht aufgehoben werden kann. Eine „Lösung“ für dieses Anwendungsproblem kann daher nicht analytisch auf Seiten der Wissenschaft erarbeitet werden, sondern muss *im Marktprozess entstehen*.

9 Siehe Beispiele wie das „National resident matching program“ im Gesundheitsbereich, das „School choice systems“ in New York und Boston, oder das „New England program for kidney exchange“.

menhang mit o.g. Auslassung steht bei *Kieser et al.* die Haltung zur Performativity-Debatte, in der sie falschen Theorien die Möglichkeit zur auch langfristigen Durchsetzung sowohl im wissenschaftlichen als auch medialen Diskurs einräumen.

Hinsichtlich Performativity fragen *Felin* und *Foss* (2009), welchen Einfluss falsche Theorien auf die Realität, auf Management Practices und individuelles Verhalten, haben können. In einflussreichen Papern dieses Diskurses wurde angeführt, dass falsche Theorien zu falschen Management-Verhalten und zu falschen individuellen Verhalten führen können und damit schwerwiegende negative Auswirkungen auf die Realität haben.

Implizit steckt darin die Annahme, es gäbe keinen Marktprozess für Ideen. Sollten sich dementsprechend oft die schlechteren Theorien durchsetzen, dann fragt sich natürlich, welche Möglichkeiten es für die „besseren“ Theorien gäbe, doch noch „aufzuholen“. Oder anders gefragt, welche Kräfte für oder gegen die Durchsetzung von Theorien entscheiden.

*Felin* und *Foss* (2009) gehen davon aus, dass man zuerst Grenzen für die selbsterfüllende Natur von Theorien formulieren muss. Ihrer Meinung nach gibt es mindestens zwei wichtige Grenzen: die objektive Realität und die menschliche Natur. „Objektiv“ bedeutet, dass über kurz oder lang richtige von falschen Theorien geschieden werden. Man könnte hier von einem Marktprozess für Ideen sprechen, der natürlich nicht perfekt funktioniert. Die Realität gibt dabei zumindest über die mittlere Frist für die Richtigkeit oder Falschheit von Theorien empirisch den Takt vor. Anders formuliert: Über eine gewisse Zeit kann eine falsche Theorie Einfluss haben. Dann werden Gegenkräfte, zum Beispiel durch Proponenten konträrer Theorien, stärker werden.

Die Empirie entscheidet dann im Zeitablauf, welche Theorie weiter angewandt wird. Folgt man der Grundidee von *Felin* und *Foss* (2009), dann muss man sich kritisch mit den Performativitätsüberlegungen auseinandersetzen. In dem Masse, in dem die „Realität“ wie auch Kritiker Theorien überprüfen können, werden falsche Theorien „aussortiert“. Dementsprechend folgern *Felin* und *Foss*, dass Performativität aus *richtigen* Theorien entsteht. Diese Überlegung geht konform mit der alten Vorstellung, dass Theorien objektive Realität sowohl erklären als auch vorhersagen können müssen.

Dementsprechend können aus Vorhersagen auch sich selbst erfüllende Prophezeiungen werden, genau dann nämlich, wenn Theorien sich als wahr herausstellen. Dies hat Auswirkungen auf die Theorien, die von der Praxis nachgefragt werden. Das bedeutet, es werden Theorien nachgefragt, die auch empirisch falsifiziert werden können. Eine solche Theorie haben zum Beispiel *Shleifer* und *Vishny* (1997) in ihrem Aufsatz „Limits of arbitrage“ aufgestellt. Dort zeigen sie, wie die Existenz uninformierter „Noise Trader“ Preise vom wahren Wert wegbewegt und zu einem adversen Preisschock für Arbitrageure führt. Damit haben sie u.a. das Scheitern des von zwei Nobelpreisträgern *Merton* und *Scholes* unterstützten Fonds LTCM vorhergesagt (s. *Lowenstein* (2001), S. 111ff).

Angebotsseitig lässt sich zu den von der Praxis stark nachgefragten und angewandten Theorien sagen, dass diese Theorien sämtlich der Grundlagenforschung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften zu entstammen scheinen. Dazu zählen bspw. das CAPM, Capital Budgeting, Entscheidungstheorie, Effizienzmarkthypothese, Spieltheorie, lineare Programmierung, Optionspreisbildung, Portfoliotheorie, Warteschlangentheorie oder Preissstrategien. Diese Theorien eint, dass sie autonom in den Wissenschaften, mithilfe angewandter Mathematik, entwickelt worden. Es eint sie auch, dass es wohl keine direkte Interaktion mit der Praxis in der Entwicklung der Theorien gab (wiewohl „Forschungsanre-

gungen aus der Praxis“ (*Herrmann Simon*, 2008, S. 73) nicht auszuschliessen sind) und manche der Überlegungen, wie zum Beispiel seitens Miller-Modigliani, auch für Jahrzehnte noch nicht praktisch wurden. Kurzum: Das von *Kieser et al.* (2015) hervorgehobene Kommunikationsproblem scheint u.E. nicht zu existieren, weil wissenschaftliche Entwicklungen – je nach ihren Ausprägungen von „wahr“ und „nützlich“, entweder irgendwann von Unternehmen, Regulierungsinstitutionen und Gerichten (als „Markt“) nachgefragt werden, oder eben nicht.

## 5.2 Nachfrageseite

Nehmen wir an, die *Nachfrage* – von Unternehmen, von Regulierungsbehörden, von Gerichten – nach methodisch geleiteter Analyse wie auch nach Insiderwissen nimmt aufgrund komplexerer Umweltzusammenhänge im Zeitablauf zu (siehe *Abbildung 1*). Diese Zunahme der Nachfrage führt – gegeben die üblichen Reaktionen des Angebots – dazu, dass sich die Produktionsmöglichkeiten nach aussen verschieben. Dies hat als Nebenwirkung, dass von allen Beteiligten sowohl mehr Analyse als auch mehr Insiderwissen geliefert werden muss und wird, mithin die Nachfrager eine höhere Indifferenzkurve erreichen können. Im Folgenden werden wir uns auf direkt nachfrageinduzierte Themen konzentrieren, was eine Beschränkung auf entscheidungsorientierte Managementforschung bedeutet. Interessante Bereiche wie etwa Ambidextrieforschung, psychologisch fundierte Studien, Laborstudien (sowie deren externe Validität) oder Surveyforschung bleiben aus Platzgründen ausgeklammert.

Im Wirtschaftsgeschehen sieht man als Nachfrager z.B. Versicherungen und Finanzinstitutionen, die sich in grosser Zahl der „Quants“ (Mathematikern und Physikern) bedienen müssen, welche dann unter Aufbietung ihrer Methodenfinessen beispielsweise extreme Risiken bestimmen und einhegen. Dazu gibt es in vielen staatlich (mit)beeinflussten Bereichen Nachfrage nach dem Design von Mechanismen für Preisermittlungen<sup>10</sup> wie von Märkten<sup>11</sup>. Weniger offensichtlich, aber empirisch immer stärker, treiben Institutionen wie Regulierungsagenturen und Gerichte diese Verwissenschaftlichung voran. *Kieser/Leiner* (2007) fragen: „But how come that the engineering and medical sciences are less afflicted by a rigor-relevance gap? These sciences manage to some extent to incorporate applications of their results and evaluation of the effects of these applications into their system“.

Es lässt sich als Teilantwort hinzufügen, dass es in der Medizin – neben und im Verein mit den direkt wirtschaftlich interessierten Unternehmen – die Regulierungsbehörden (Zulassung von Medikamenten etc.) sind, welche die Verwissenschaftlichung der Medizin gerade in empirischer Hinsicht entscheidend vorangetrieben haben (bspw. im Hinblick auf die Registrierung von Studien). Allgemein benötigen Institutionen (zum Beispiel Gerichte), um Schadensermittlungen oder Preisregulierungen durchführen zu können, Bestimmungen von (kontrafaktischen) Marktszenarien (mit und ohne Schaden), von Kapitalkosten, die beobachtbar sind oder die sich als effizient ermitteln und dann regulatorisch einsetzen lassen, von kontrafaktischen Abläufen bei Kartellverfahren oder Mergers & Acquisitions, etc.

In diesem Bestreben haben diese Institutionen direkte Nachfragewirkungen für die Wissenschaft, weil ihre Aktivitäten in öffentlicher Auseinandersetzung, mithin durch Aus-

<sup>10</sup> Z.B. Auktionen für Mobilfunk, Kapitalkostenermittlungen für regulierte Unternehmen.

<sup>11</sup> Marktzulassung, Organisation, Spielregeln.

tausch von Argumenten, entstehen. Sie schaffen damit einen Anreiz für Wissenschaftler, mehr Insiderinformationen zu verarbeiten und damit Methoden (fort) zu entwickeln und deren praktische Anwendung voranzutreiben. Kontrafaktische Ansätze überprüfen, was bei Fehlen einer bestimmten Massnahme, einer bestimmten Aktivität oder strategischen Entscheidung denn die beobachtbare Wirkung gewesen wäre. Die kontrafaktische Methode kann genutzt werden, um die Wirkungen eines tatsächlichen oder hypothetischen Ereignisses zu untersuchen. Man kann sowohl ex ante als auch ex post Analysen vornehmen. Bei ersteren wird überlegt, wie eine alternative Zukunft, bei letzteren wie eine alternative Vergangenheit aussieht. Letztere wird insbesondere dann untersucht, wenn es darum geht, Schäden wirtschaftlicher Aktionen (Kartellbildung, Mergers & Acquisitions, Missbrauch marktbeherrschender Stellung etc.) zum Beispiel für Lieferanten, Wettbewerber und Kunden zu ermitteln. Interessant dabei, und auffallend, dass die hier nachfolgend erwähnten aus der Ökonomik stammenden praxisorientierten Ansätze bei *Kieser et al.* keinerlei Erwähnung finden.

Im Hinblick auf die Schadensabwendung vom Unternehmen kann Triangulation wertvolle Hilfestellung geben, um durch Integration von Informationen innerhalb der Organisation negative Ereignisse prognostizieren und verhindern bzw. in ihren Konsequenzen abschwächen zu können (*Rerup, 2009*). Die Vorschläge der EU für Schadensermittlungen bei Kartellfällen gehen dabei von einem zweistufigen Verfahren aus (*Beckert et al. 2009*).

Die erste Stufe bestimmt das kontrafaktische Szenario. Dies baut auf der Beantwortung von Fragen auf, wie: Welche Art der Marktveränderung hat stattgefunden?<sup>12</sup> Wer wurde geschädigt?<sup>13</sup> Welches Entwicklungsstadium hat der Markt erreicht? Auf der ersten Stufe wird einer Vergangenheit, welche die aktuelle Gegenwart (i.e. ihre Zukunft) mit messbaren Preisen, Mengen und Qualitäten bestimmt, eine alternative Vergangenheit gegenübergestellt. Eine Reihe von Argumenten muss als Begründung für eine nicht stattfindende Zukunft herangezogen werden, für die aufgrund von Modellüberlegungen dann alternative Preise, Mengen und Qualitäten bestimmt werden. Die zweite Stufe wandelt die Ergebnisse des kontrafaktischen Szenarios in den „final value“ des Schadens um. Hätte ein Szenario der ersten Stufe also einen Kartellpreis von 250 und einen kontrafaktischen Preis von 200 ermittelt, dann bildet die Differenz zwischen beiden Regimen („Überzahlung“) die Grundlage für die Bestimmung des Schadensersatzes. Diese Differenz müsste mit weiterer Methodenkompetenz auf die relevanten Jahre und Mengen hochgerechnet werden, wobei auch Zinseffekte und Ähnliche zu berücksichtigen wären.

Schliesslich ist anzumerken, dass angewandte Spieltheoretiker u.a. von den Unternehmen, die sich für Auktionsstrategien zum Beispiel beim Versuch der Gewinnung von Mobilfunklizenzen interessierten, sehr stark nachgefragt sind.

### 5.3 Voraussetzungen nützlicher Angebote an die Nachfrageseite

Autoren wie *Rynes (2007)*, *Shapiro et al. (2007)*, oder *Vermeulen (2007)* argumentieren, dass Forscher durch die Analyse von Sekundärdaten und Befragungen grundsätzlich eine Vielzahl an Erkenntnissen gewinnen könnten, die Erfassung eines Untersuchungsgegenstandes jedoch ein umfassendes Verständnis von Inhalten voraussetzt, das nur durch praxisseitigen Input gewährleistet werden könnte (*Weick 2005; Bartunek 2007; Gulati 2007;*

12 Z.B. Ausschluss von Wettbewerbern oder „nur“ erhöhte Preise.

13 Z.B. Endkunden oder Kunden, die die Produkte als Vorleistungen benötigen.

Van de Ven 2007). Vielfach mangelt es an einer konkreteren Kenntnis von Praxis, der Wirksamkeit von Instrumenten, der Klärung normativer Grundlagen etc. um fundierte Empfehlungen zur Gestaltung abgeben zu können.

Um Forschung sinnvoll zu betreiben, bedarf es mithin der Produktion von Ergebnissen auf Basis geeigneter Analyseverfahren wie auch deren intelligenter Interpretation. In der deutschsprachigen Diskussion haben *Martin* und *Nienhüser* (1998) mit genau dieser Zielrichtung für die Personalpolitik eine „Strategie der Modellkonstruktion“ vorgeschlagen: „Theorien werden auf ein Problem angewendet, meist müssen Elemente mehrerer kompatibler Theorien miteinander verknüpft werden“. Aus wissenschaftstheoretischer Sicht formuliert *Kliemt* (2008) mit gleicher Zielrichtung allgemein:

„Um praxisrelevante Theorien niederer Allgemeinheitsstufe bilden zu können, bedarf der Betriebswirt vor allem zweierlei: 1. Der Kenntnis einer Vielzahl von Fällen bzw. Fallstudien, an denen er Erfahrungen machen und seine Urteilskraft für den Einzelfall schärfen kann, 2. Einer Kenntnis dessen, was methodologisch wissenschaftliches Vorgehen auszeichnet und von nicht-wissenschaftlichem trennt“ (S. 16). Es wurde schon auf die Kompatibilität empirischer Ergebnisse mit alternativen Erklärungen hingewiesen. Daraus muss allerdings nicht folgen, dass empirische Analysen nicht adäquat durchgeführt werden können.

Wichtig ist, dass gewählte Methoden helfen, das Problem der Kausalität zumindest zu adressieren (*Homburg/Krohmer* 2002); sie können nicht zwangsläufig Kausalität beweisen, sie können allerdings Zusammenhänge helfen herauszuarbeiten und Einflussfaktoren zu isolieren. So ist es wichtig, die Güte der theoretischen Modellerwägungen zu verbessern, welche empirischen Untersuchungen sowohl vorhergehen als auch ihnen danach in der Interpretation folgen. Dementsprechend relevant sind bei der modellhaften Untersuchung kontrafaktischer Szenarios die angewandten Methoden. Die EU klassifiziert diese in drei Gruppen (*Beckert et al.* 2009); vergleichsbasiert, finanzperformancebasiert und marktstrukturbasiert, die als komplementär, nicht als substitutiv, aufgefasst werden. Gerade bei schwieriger Datenlage müssen Methoden sinnvoll verbunden werden.

*Marktstrukturbasierte* Methoden greifen dabei auf die Theorie der Industrial Organization zurück, um mit spieltheoretischen Modellen, die empirisch kalibriert werden, kontrafaktische Szenarien aufzusetzen und so „gerichtsverwertbare“ Daten zu produzieren. *Vergleichsbasierte* Ansätze greifen auf im Verhältnis zum „Schadensfeld“ externe Daten zurück. Zum Beispiel werden vergleichbare, aber in geographischer oder anderer Hinsicht unterschiedliche Märkte herangezogen, um Marktstruktur- und Preisentwicklungen mit denen des inkriminierten Marktes zu vergleichen. *Finanzperformancebasierte* Methoden schliesslich nutzen definitionsgemäss finanzwirtschaftliche Unternehmensdaten für Schadensermittlungen. Dabei wird zum Beispiel, auch im Zusammenspiel mit vergleichsbasierten Ansätzen, die Profitabilität der zu betrachtenden Unternehmen durch Vergleich mithilfe von Benchmarks (siehe auch Eventstudien) untersucht.

Grundsätzlich wichtig ist, dass die handelnden Institutionen sich bewusst sind, dass sie nicht Realität beschreiben. Da sie aber als Gerichte oder Regulierungsbehörden verwertbare Ergebnisse in Verfahren liefern müssen, zwingt sie dies, kontrafaktische Szenarien aufbauen zu lassen, die sowohl modellhaft sein können, als auch mit Daten unterlegt werden müssen, um von Verfahrensbeteiligten überprüft werden zu können. Die Betriebswirtschaftslehre muss sich nolens volens dem Zug der Methodenentwicklung im Bereich von kontrafaktischen Analysen anschliessen. Eine Zunahme der Formalisierung geht dabei mit

*Adner et al.* (2009) klar benannten Vorteilen einher: Erhöhung der Präzision und Transparenz; Verbesserung der logischen Konsistenz, und die Fähigkeit Implikationen von Annahmen zu identifizieren. Die Managementwissenschaft wäre so von aussen gezwungen, Ursache-Wirkungsvorstellungen präziser zu formulieren. Damit würde das nachfrageseitige Argument von *Simon* (2008) auch hinsichtlich wissenschaftlicher Methodenentwicklung zum Tragen kommen: Konzepte setzen sich insbesondere dann durch, wenn sie Auftraggebern (auch Unternehmen) nachweisbar wertvolle Einsichten vermitteln, die auf intuitive Weise nicht erreichbar sind, also das von Insidern anbietbare Wissen systematisch übertreffen.

Zudem müssen die anzuwendenden statistischen Methoden den Erfordernissen einer Praxis angemessen sein, die in die systematisch unbekannt Zukunft hinein entscheidet. Leider sind jedoch Theorien und methodische Werkzeuge zur Analyse der Bestimmungselemente von Praxis und der Re- und Dekonstruktion von praktischen Entscheidungen häufig noch mit althergebrachten Vorstellungen zu Gleichgewichten und Linearität verknüpft (*Kappler* 1980, 2008; *Priem/Butler* 2001). Wir haben ausgeführt, dass die Mehrheit statistischer Methoden am Durchschnitt orientiert ist und positive wie negative Extreme eine Verteilung nicht berücksichtigt. Jedoch bietet die Untersuchung auch einer Vielzahl von Durchschnittsunternehmen wenig Information, um Erfolgstreiber für WalMart, Microsoft und Enron am oberen Ende der Verteilung zu identifizieren (*Gladwell* 2000; *Barabási* 2002, 2005; *Anderson* 2006).

Da Manager aber eben in einer Welt agieren, die auf Interdependenz statt auf Unabhängigkeit, auf Pareto- oder skalenfreien Verteilungen, auf Unstetigkeiten, Dynamik, Fraktalen und Power-laws fusst (*Mandelbrot* 1982; *Castellano et al.* 2000; *Barabási* 2002; *Ghoshal* 2005) – und eben *nicht* auf Gauß-Verteilungen mit stabilen Wertausprägungen und Varianzen – unterliegen Forschungsansätze, die diese Rahmenbedingung ignorieren, der Gefahr fehlerhafter Schlussfolgerungen und nutzloser Ratschläge (*McKelvey/Andriani* 2005; *Newman* 2005; *Van de Ven/Johnson* 2006; *Andriani/McKelvey* 2007).

Die neue „Null-Hypothese“ zur Lebenswelt der Praxis und ein verstärktes Interesse, Segmente der Verteilung an den Extremen statt in der „Mitte“ genauer zu betrachten, gehen nunmehr aber unabdingbar mit einem Wechsel zu geeigneteren Modellwelten einher (*Benbya/McKelvey* 2007; *Adriani/McKelvey* 2008; *Alderson* 2008; *Boisot/McKelvey* 2012; *McKelvey et al.* 2014). Während Quantilsregressionen immerhin eine umfassendere Beschreibung von Effekten über eine bedingte Verteilung ermöglichen als die Analyse von bedingten Mittelwerten allein, bietet die Extremwerttheorie eine Klasse von Modellen (s. dazu mit Literaturverweisen: *Embrechts* (2004)), die anhand asymptotischer Argumentation eine Extrapolation zur Schätzung seltener bis unbeobachteter Ereignisse vornehmen kann (*Koenker/Bassett* 1978; *Koenker/Hallock* 2001). Durch diese Schätzung und Interpretation von seltenen Ereignissen wird zumindest eine Basis geschaffen, um Gelerntes aus derartigen Ereignissen in Wissen zu transformieren und nachfolgend Einfluss auf die Managementpraxis auszuüben (*Lampel et al.* 2009).

Die Extremwertbetrachtung unterläge jedoch einem Selection Bias, beschränkte sie sich ausschliesslich auf Erfolge. Ein ausgewogenes Bild kann nur eine Betrachtung vermitteln, die auch (extreme) Misserfolge in den Blick nimmt! Diverse Forschungsfelder nutzen bereits solche Extremwertmodelle, beispielsweise das Ingenieurwesen, die Meteorologie, Hydrologie, Ozeanographie, oder das Finanz- und Versicherungswesen (*Castillo et al.* 2005; *Baum/McKelvey* 2006).

## 6. Fazit und Ausblick

Zusammengenommen lässt sich festhalten, dass anders als bisher häufig vermutet eine Verringerung des Research-Practice-Gaps nicht zwangsläufig fundamentale Änderungen darin verlangt, wie Wissenschaft betrieben wird. Wesentlich sind vielmehr zunehmende Angebote von Konzepten, die Auftraggebern nachweislich wertvolle Einsichten vermitteln (siehe Bedeutung von „counterfactual settings“ oder von spieltheoretischen Einsichten, die strategisches Verhalten thematisieren) und die Anwendung geeigneterer statistischer Modellierung. Diese Ansätze erfordern zudem gerade keine „Verwässerung“ vernünftiger Forschungsmethoden, wie vormalig von Autoren angeprangert, um Forschung für Praktiker „relevanter“ erscheinen zu lassen (Bartunek 2007). Auf Basis von Angebot und Nachfrage weiten aktuelle Marktkräfte mithin den Rahmen aus, innerhalb dessen Forscher und Praktiker, jeder in seiner Sprache, betriebswirtschaftliche Sachverhalte diskutieren – begründet nicht durch Revolution, sondern durch Evolution des Marktes.

Das von Kieser *et al.* (2015) hervorgehobene Kommunikationsproblem scheint u.E. jedenfalls nicht zu existieren, weil wissenschaftliche Entwicklungen auch in den Managementwissenschaften wie beschrieben, entweder irgendwann von Unternehmen, Regulierungsinstitutionen und Gerichten nachgefragt werden – oder eben nicht. Fehlende Nachfrage nach Theorieangeboten ist demzufolge kein grundsätzliches Problem und gilt vor allem nicht für die og. Theorien und Ansätze. Die von der Praxis stark nachgefragten und angewandten Theorien entstammen allerdings sämtlich der eher autonomen Grundlagenforschung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften und sind nicht das Produkt eines unmittelbaren Austausches zwischen Forschung und Praxis.

Kurzschlüssige Praxisempfehlungen im Anschluss an theoriegeleitete und empirische Forschungsbeiträge, wie sie u.a. von wissenschaftlichen Zeitschriften und Verbänden gefordert werden, sind problematisch. Demgegenüber baut dieser Beitrag auf der Untersuchung von Schnittmengen zwischen Forschung und Praxis auf, und betrachtet die Problematik der Zurechenbarkeit von Kausalität anhand empirischer Evidenz. Wir erläutern den zunehmenden *praxisseitigen* Bedarf an counterfactual settings, wie auch den *forschungsseitigen* Bedarf an geeigneterem methodischen Vorgehen. Wir argumentieren, dass beide Ansätze zusammen als Katalysatoren einer allmählichen Änderung des Systems von innen heraus wirken werden, basierend auf der selbstgetriebenen Dynamik der Marktkräfte von Angebot und Nachfrage.

## Literatur

- Adner, R./Polos, L./Ryall, M. D./Sorenson, O. (2009): The case for formal theory, in: *Academy of Management Review*, Vol. 34, S. 201-208.
- Albach, H. (1997): Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre, Diskussionspaper Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Alderson, D. L. (2008): Catching the “network science” bug: Insight and opportunity for the operations researcher, in: *Operations Research*, Vol. 56, S. 1047-1065.
- Anderson, C. (2006): *The Long Tail*, New York.
- Audretsch, D. B. (1995): *Innovation and industry evolution*, Cambridge, MA.
- Balakrishnan, V. (1998): Dreams of a final theory – The search for the fundamental laws of nature. Book Review, URL: <http://www.ias.ac.in/resonance/Feb1998/pdf/Feb1998BookReviews.pdf>. Abfragedatum: 27.9.2014.

- Baldwin, C. Y./Bhattacharyya, S. (1991): Choosing the method of sale: A clinical study of conrail, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 30, S. 69-98.
- Barabási, A.-L. (2002): *Linked: the new science of networks*, Cambridge, MA.
- Barabási, A.-L. (2005): The origin of bursts and heavy tails in human dynamics, in: *Nature*, Vol. 435, S. 207-211.
- Bartunek, J. M. (2007): Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Towards a relational scholarship of integration, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, S. 1323-1333.
- Baum, J. A. C./McKelvey, B. (2006): Analysis of extremes in management studies, in: *Ketchen, D. J./Bergh, D. D. (Hrsg.): Research methodology in strategy and management 3*, Oxford, S. 123-197.
- Beckert, W./van Damme, E./Dewatripont, M. /Franks, J. Iten Kate, A. /Legros, P. (2009): Quantifying antitrust damages. Towards non-binding guidance for courts, Study prepared for the European Commission.
- Benbya, H./McKelvey, B. (2007): Using pareto-based science to enhance knowledge for practical relevance, Working paper, Montpellier.
- Boisot, M./McKelvey, B. (2012): Connectivity, extremes, and power laws: Towards a power-law science of organizational effectiveness, in: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20, S. 119-133.
- Brickley, J. A./Zimmerman, J. L. (2010): Corporate governance myths: Comments on Armstrong, Guay, and Weber, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 50, S. 235-245.
- Castellano, C./Marsili, M./Vespignani, A. (2000): Nonequilibrium phase transition in a model for social influence, in: *Physical Review Letters*, Vol. 85, S. 3536-3539.
- Castillo, E./Hadi, A. S./Balakrishnan, N./Sarabia, J. M. (2005): Extreme value and related models with applications in engineering and science, Hoboken, NJ.
- Collins, J. (2001): *Good to Great: Why some companies make the leap... And others don't*, New York, NY.
- Collins, J./Porras, J. I. (1994): *Built to last: Successful habits of visionary companies*, New York, NY.
- Embrechts, P. (2004): Extremes in economics and the economics of extremes, in: *Finkenstädt, B./Rootzén, H. (Hrsg.): Extreme Values in Finance, Telecommunications and the Environment*, London, S. 169-183.
- Felin, T./Foss, N. (2009): Social reality, boundaries of self-fulfilling prophecy and economics, in: *Organization Science*, Vol. 20, S. 654-668.
- Fritz, W. (2002): Die Erfolgsfaktorenforschung – ein Misserfolg?, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 64, S. 623-625.
- Garud, R./Jain, S./Kumuraswamy, A. (2002): Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 45, S. 196-214.
- Garud, R./Kumaraswamy, A./Karnøe, P. (2010): Path dependence or path creation?, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 47, S. 760-774.
- Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices, in: *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, S. 75-91.
- Golden-Biddle, K./Locke, K. (2006), *Composing qualitative research*, Thousand Oaks, CA.
- Gulati, R. (2007): Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, S. 775-782.

- Hambrick, D. C.* (1990): The adolescence of strategic management, 1980-1985, in: *Frederickson, J. W.* (Hrsg.): Perspectives on strategic management, Grand Rapids, MI, S. 237-261.
- Hambrick, D. C.* (1994): Presidential address: What if the Academy actually mattered?, in: *Academy of Management Review*, Vol. 19, S. 11-16.
- Homburg, C./Krohmer, H.* (2004): Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 64, S. 626-631.
- Kahn, W. A.* (2007): Commentary: Positive relationships in groups and communities, in: *Dutton, J. E./Ragins, B. R.* (Hrsg.): Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation, Mahwah, NJ, S. 277-288.
- Kappler, E.* (1980): Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Vorbemerkungen zur kritischen Betriebswirtschaftslehre, in: *Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I.* (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, 2. Aufl., Köln, S. 177-201.
- Kappler, E.* (2008): Kritische Betriebswirtschaftslehre – eine Episode im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts?, URL: [http://www.1968.uni-wuppertal.de/bilanz/kappler/kritische\\_bwl.pdf](http://www.1968.uni-wuppertal.de/bilanz/kappler/kritische_bwl.pdf). Abfragedatum: 6.12.2014.
- Kieser, A./Leiner, L.* (2007): Why collaboration with practitioners is often referred to in management science as a remedy for the rigor-relevance-gap and why this is not a promising idea, Paper presented at the Third Organization Studies Summer Workshop, Crete.
- Kieser, A./Leiner, L.* (2010): Kollaborative Managementforschung – eine Brücke über den Rigor-Relevance Gap?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 80, S. 89-113.
- Kieser, A./Nicolai, A./Seidel, D.* (2015): The practical relevance of management research: turning the debate on relevance into a rigorous scientific program, in: *Academy of Management Annals*, Vol. 9, S. 143-233.
- Kliemt, H.* (2008): Grundzüge der Wissenschaftstheorie – Betriebswirtschaftlich, Systematisch und Historisch, Frankfurt.
- Koenker, R./Bassett, G.* (1978): Regression quantiles, in: *Econometrica*, Jg. 46, S. 33-50.
- Koenker, R./Hallock, K. F.* (2001): Quantile regression, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, S. 143-156.
- Kuhn, T. S.* (1977): The essential tension, Chicago, IL.
- Lampel, J./Shamsie, J./Shapira, Z.* (2009): Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning, in: *Organization Science*, Vol. 20, S. 835-845.
- Latham, G. P.* (2007): A speculative perspective on the transfer of behavioral science findings to the workplace: “The times they are a-changin’”, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, S. 1027-1032.
- Lowenstein, R.* (2001): When Genius failed, New York, NJ.
- Luhmann, N.* (1998): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N.* (2005a): Communication barriers in management consulting, in: *Becker, K./Seidl H. D.* (Hrsg.): Niklas Luhmann and organization studies, Kopenhagen, S. 215-247.
- Luhmann, N.* (2005b): Theoretische und praktische Probleme der anwendungsbezogenen Sozialwissenschaften, in: *Luhmann, N.* (Hrsg.): Soziologische Aufklärung. Band 3: Soziales System, Gesellschaft und Organisation, Wiesbaden, S. 369-385.
- Mandelbrot, B. B.* (1982): The fractal geometry of nature, New York, NJ.
- March, J. G./Sutton, R. I.* (1997), Organizational performance as a dependent variable, in: *Organization Science*, Vol. 8, S. 698-706.

- Markides, C. C. (2007): In search of ambidextrous professors, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, S. 762-768.
- Martin, A./Nienhüser, W. (1998): Die Erklärung der Personalpolitik von Organisationen, in: *Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpolitik*, München, S. 9-27.
- McGahan, A. M. (2007): Academic research that matters to managers: On zebras, dogs, lemmings, hammers, and turnips, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, S. 748-753.
- McKelvey, B./Andriani, P. (2005): Why Gaussian statistics are mostly wrong for strategic organization, in: *Strategic Organization*, Vol. 3, S. 219-228.
- McKelvey, B./Andriani, P./Boisot, M./Lewin, A. (2014): Why pareto-based organization science is necessary, in: *Organization Science*, forthcoming.
- Mowday, R. T. (1997): Presidential address: Reaffirming our scholarly values, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, S. 335-345.
- Newman, M. E. J. (2005): Power laws, pareto distributions and Zipf's law, in: *Contemporary Physics*, Vol. 46, S. 323-351.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 6, S. 579-596.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2004): Von Konsensgenerierungsmaschinen, Nebelkerzen und „the Operation called ‚Verstehen‘“, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 64, S. 631-635.
- Nicolai, A./Seidl, D. (2010): That's relevant! Different forms of practical relevance in management science, in: *Organization Studies*, Vol. 31, S. 1257-1285.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, New York, NY.
- Priem, R. I./Butler, J. E. (2001): Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?, in: *Academy of Management Review*, Vol. 26, S. 22-40.
- Rerup, C. (2009): Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crisis, in: *Organization Science*, Vol. 20, S. 876-893.
- Roth, A. (1991): Game theory as a part of empirical economics, in: *The Economic Journal*, Vol. 101, S. 107-114.
- Rynes, S. (2007): Editor's foreword: Tackling the “great divide” between research production and dissemination in human resource management, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, S. 985-986.
- Schrödinger, E. (1929): Was ist ein Naturgesetz?, in: *Naturwissenschaften*, Jg. 17, S. 9-11.
- Shalizi, C. R./Tozier, W. A. (1999): A simple model of the evolution of simple models of evolution, arXiv:adap-org/9910002. URL: [www.arxiv.org](http://www.arxiv.org). Abfragedatum: 7.12.2014.
- Shapiro, D. L./Kirkman, B. L./Courtney, H. G. (2007): Perceived causes and solutions of the translation problem in management research, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, S. 249-266.
- Shleifer, A./Vishny, RW (1997): Limits of arbitrage, in: *Journal of Finance*, Vol. 52, S. 35-55.
- Simon, H. (2008): Betriebswirtschaftliche Wissenschaft und Unternehmenspraxis: Erfahrungen aus dem Marketing-Bereich, in: *ZfbF*, Jg. 60, S. 73-93.
- Van de Ven, A. (2007): *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*, Oxford.

- Van de Ven, A. H./Johnson, P. E. (2006):* Knowledge for theory and practice, in: *Academy of Management Review*, Vol. 31, S. 802-821.
- Vermeulen, F. (2007):* “I shall not remain insignificant”: Adding a second loop to matter more, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 50, S. 754-761.
- Vergne, J./Durand, R. (2010):* The missing link between the theory and empirics of path dependence: Conceptual clarification, testability issue, and methodological implications, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 47, S. 736-759.
- Weick, K. E. (2005):* The pragmatics of “really mattering” on policy issues: William Ouchi as exemplar, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 48, S. 986-988.
- Weinberg, S. (1994):* *Dreams of a final theory: The scientist’s search for the ultimate laws of nature*, New York, NY.
- Wieland, B. (1985):* Towards an economic theory of scientific revolutions: A cynical view?, in: *Erkenntnis*, Jg. 23, S. 79-95.

**Thomas Ehrmann**, Prof. Dr., ist Professor für Management an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

*Anschrift:* Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Strategisches Management, Leonardo-Campus 18, D-48149 Münster, Tel.: +49 (251) 83-38332, Fax: +49 251 83-38333, E-Mail: ehrmann@ism.uni-muenster.de

**Brinja Meiseberg**, Dr., ist Habilitandin am Institut für Strategisches Management der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

*Anschrift:* Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Strategisches Management, Leonardo-Campus 18, D-48149 Münster, Tel.: +49 (251) 83-31959, Fax: +49 251 83-38333, E-Mail: meiseberg@ism.uni-muenster.de