

Axel Gloger

# BETRIEBS WIRTSCHAFTS LEERE

100 Jahre BWL sind genug

**Frankfurter Allgemeine Buch**

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

## Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: FAZIT Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Frankenallee 71–81  
60327 Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Nina Hegemann, FAZIT Communication GmbH  
Satz: Wolfgang Barus, Frankfurt am Main  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage  
Frankfurt am Main 2019  
ISBN 978-3-96251-009-1

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Meinen Eltern gewidmet

# Inhalt

Max Otte

Vorwort zur zweiten Auflage . . . . .	9
<b>1. Einführung: Studienziel sicheres Einkommen . . . . .</b>	<b>13</b>
Willkommen im Paukfach . . . . .	15
Verwalten studieren, Sachbearbeiter werden – reicht das? . . . . .	18
Dann besser den Neustart anpeilen . . . . .	20
<b>Management Summary: Dieses Buch in zwölf Kerngedanken . . . . .</b>	<b>21</b>
<b>2. 200.000 Studenten vor ungewissen Aussichten . . . . .</b>	<b>24</b>
„Mein größter Denkfehler: das BWL-Studium“ . . . . .	27
Ein „Schrei vor Glück“ kommt hier nicht vor . . . . .	30
Die wunderbaren Jahre – verschenkt . . . . .	38
<b>3. Professoren im Elfenbeinturm . . . . .</b>	<b>41</b>
Verbreitete Klage: „Es gibt keinen Praxisbezug“ . . . . .	42
Forschung im stillen Kämmerlein . . . . .	45
Betriebswirtschaftler bleiben unter sich . . . . .	51
<b>4. Über die merkwürdige Leere im Lehrstoff . . . . .</b>	<b>53</b>
Das Lehrbuch Nummer eins hat einen blinden Fleck . . . . .	54
Häppchenkost von der Uni – in der Praxis unerwünscht . . . . .	58
Die Welt da draußen ist keine Aufzählung . . . . .	60
<b>5. First Class ist auch nicht besser . . . . .</b>	<b>64</b>
Business Schools: teuer, glanzvoll, aber auch nur BWL . . . . .	66
So funktioniert das Edel-Trainingslager . . . . .	69
Wegbereiter für Banking- und Consulting-Karrieren . . . . .	73
<b>6. Wie Rankings das Neue verhindern . . . . .</b>	<b>83</b>
Hitlisten unterdrücken die Individualität . . . . .	85
Aufklärungsauftrag oder doch nur Geschäft? . . . . .	87
Auf Studieninhalte kommt es den Rankings nicht an . . . . .	89
<b>7. Der Fluch der Budgetierung . . . . .</b>	<b>92</b>
Planen, planen, planen – willkommen im großen Zuviel . . . . .	95
Vorsicht: Zahlen ≠ Wirklichkeit . . . . .	98
Ein Businessplan allein macht noch kein Unternehmen . . . . .	100

<b>8. Wie BWL-Denken Unternehmen fehlleiten kann</b> . . . . .	103
Ehrgeizige Ziele fördern gefährlichen Tunnelblick . . . . .	105
Führung eingeengt im Null-Spielraum . . . . .	107
Mitarbeiter – total vereinnahmt . . . . .	112
<b>9. Ethik und Corporate Social Responsibility als Reparaturbetrieb</b> . . . . .	117
Werden Werte wirklich ernst genommen? . . . . .	119
Große und kleine Grenzüberschreitungen . . . . .	122
Über Gutes reden ist noch nicht gut . . . . .	126
<b>10. Geschäftsverwaltung oder Unternehmertum?</b> . . . . .	130
Willen und gesunder Menschenverstand sind die treibende Kraft . . . . .	133
BWL-Studium – im Rückblick überflüssig . . . . .	136
Mit Vorbildern zu mehr Unternehmergeist . . . . .	139
<b>11. Die Betriebswirtschaftslehre hat den Firmeninhaber vergessen</b> . . . . .	144
Eine Lehre, die einem unpassenden Idealbild huldigt . . . . .	146
Wer, wenn nicht der Inhaber, ist die Kraftquelle? . . . . .	149
Wirklich langfristiges Denken nur außerhalb der BWL . . . . .	152
<b>12. Die Liga der Champions schafft Erfolge nicht nach BWL-Lehrbuch</b> . . . . .	156
„Wir werden Marktführer in der Nische“ . . . . .	157
Sparsam sein bis an die Geizgrenze . . . . .	161
Fokussierung oder: Wissen, wozu wir „Nein!“ sagen . . . . .	166
<b>13. Berufswege: Was im Leben wirklich nützt</b> . . . . .	172
BWL lernen in drei Wochen statt drei Jahren . . . . .	175
Physik macht glücklich, Mathematik stärkt die Persönlichkeit . . . . .	180
Was Mark Twain uns rät . . . . .	182
<b>14. Schule der Champions: Wie die Hochschule von morgen aussieht</b> . . . . .	183
Lebenswissen vor Spezialwissen . . . . .	185
Was bleibt, wenn Künstliche Intelligenz (KI) und die Cloud das Lehrbuchwissen übernehmen? . . . . .	188
Das lernen, was 2036 immer noch wertvoll sein wird . . . . .	191
<b>Ausblick und Einladung zur Diskussion</b> . . . . .	202
Anmerkungen . . . . .	204
Stichwortverzeichnis . . . . .	212
Der Autor . . . . .	217

# Max Otte

## Vorwort zur zweiten Auflage

Vor einigen Jahren vertraute mir Axel Gloger an, dass er an etwas Neuem arbeiten würde. Axel wollte eine umfassende Kritik der real existierenden Betriebswirtschaftslehre (BWL) verfassen, die seiner Meinung nach zunehmend genormte Absolventen in die Wirtschaft entlasse, nicht aber Unternehmer und Manager mit Visionen, ethischen Prinzipien und Pragmatismus forme, Menschen, die unsere Wirtschaft wirklich nach vorne bringen. Das Projekt war ihm sehr wichtig und beruhte auf seinen langjährigen Beobachtungen und Erfahrungen als Aufsichtsrat, Coach, Trendscout und Ökonom.

Ich war sofort angetan, gingen mir doch ganz ähnliche Gedanken durch den Kopf. Meine Professur hatte ich nicht verlängert, um mich ganz meinem Unternehmen und meinen Vorträgen widmen zu können. Zwar waren meine Studenten freundlich, motiviert und fleißig. Aber mir fehlte im zunehmend verschulden Hochschulbetrieb etwas: die Unangepasstheit der Jugend und die notwendigen Freiräume, die das Studium zu einer Experimentier- und Lernphase sowohl für Studierende als auch Professoren machen. Stattdessen schien die „Wissensproduktion“ sich zunehmend industrieller Methoden zu bedienen: mit Stabsabteilung, Planvorgaben, Controlling, Peer Reviews und Verfahren, wie wir sie aus der Produktion von genormten Werkstücken kennen.

Als meine Studierenden von mir Folien für alle meine Vorlesungen haben wollten und mit diesem Wunsch bei der Fachbereichsleitung ein gewisses Verständnis fanden, war dies der letzte Anstoß, der Universität den Rücken zu kehren. Ich bemühte mich immer, sehr verständlich zu sprechen und gebe zu meinen Vorlesungen detaillierte Quellenhinweise. Aber eine gewisse Nacharbeit sollte bei den Studenten liegen. Genormte Folien für alles, was ich vortrug, wollte ich nicht produzieren. Auch die zunehmend häufigeren Anwesenheitslisten gingen mir gegen den Strich. Die Studenten – immerhin erwachsene Menschen und die zukünftige Elite unseres Landes – sollten doch bitte selbst entscheiden, ob sie meine Vorlesung besuchen wollten, um die Prüfungen zu bestehen, oder nicht.

Peter Drucker, der vielleicht größte Managementdenker des zwanzigsten Jahrhunderts, den Axel und ich schätzten, sprach davon, dass mit

der Case-Study-Methode ein ordentliches mittleres Niveau erreicht und vielleicht auch schlechte Lehre vermieden werden kann, das aber durch derartig genormte Verfahren niemals wirkliche Spitzenleistungen in der Lehre erreicht werden.

Mit *Betriebswirtschaftsleere* legte Axel dann 2016 seine fundamentale Kritik an der BWL vor. *And he nailed it* – wie (fast) immer traf er den Nagel auf den Kopf. Hier schreibt jemand, der die Misere der aktuellen BWL aus theoretischer und praktischer Sicht erlebt hat. Der Hunderte von Unternehmen und Unternehmern aus aller Welt kennengelernt und ihre Bedürfnisse analysiert und mit dem Output der BWL-Fakultäten verglichen hat.

Dass Axel auf der richtigen Spur war, zeigte sich auch an einigen sehr abwehrenden Reaktionen aus den Reihen der BWL. Getroffene Hunde bellen bekanntermaßen gelegentlich. So schrieb ein Professor, dass der Autor von *Betriebswirtschaftsleere* weder habilitiert noch promoviert sei und von der BWL rede, „wie ein Blinder von der Farbe“. Man warf ihm „postfaktisches“ Denken vor.

Aber es gab auch ernsthafte Dialoge und Diskussionswillen. Axel reiste intensiv, um seine Thesen zu diskutieren und sich der Kontroverse zu stellen: an Hochschulen wie der European School of Management and Technology (ESMT), bei Familienunternehmern und Verbänden. Vor allem von Praktikern erfuhr er viel Zustimmung. Und die Debatte, die Axel Gloger angestoßen hat, lebt weiter. Die BWL steht unter Rechtfertigungszwang. In einem Beitrag für die Frankfurter Allgemeine Zeitung bemühen sich drei Professorinnen darzulegen, dass die moderne BWL „eine Wissenschaft über Menschen in Unternehmen, eingebettet in spezifische sozioökonomische Situationen“, sei.<sup>1</sup> Offensichtlich sollen hier Antworten auf die Fragen gegeben werden, die Axel aufgeworfen hat.

Ich will dem Inhalt von *Betriebswirtschaftsleere* hier gar nicht vorgreifen. In diesem Buch wird klar und verständlich, mit überraschenden Gedanken und vielen Beispielen gezeigt, dass eine fundamentale Reform der BWL notwendig ist. Dass dies stimmt, zeigt ein Blick auf unsere Wirtschaft: Die Innovationskraft bricht ein, Schlüsselindustrien saufen ab, Unternehmen werden durch Gerichtsprozesse lahmgelegt, während

1 Birgitta Wolff, Caren Sureth-Sloane und Barbara Weißenberger, „BWL greift gesellschaftlichen Wandel auf“, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 17. Dezember 2018, S. 16.

gleichzeitig Spitzenmanager astronomische Gehälter abzocken und oftmals nach ihrem Abtritt schwer beschädigte oder schein tote Unternehmen hinterlassen.

Irgendetwas muss passieren mit der Betriebswirtschaftslehre (und auch mit der Volkswirtschaftslehre). Es gibt immer mehr Ökonomen und Betriebswirte. Und dennoch scheint das in beiden Bereichen keinen nennenswert positiven Einfluss auf die Wirtschaft zu haben. In gewisser Weise sind die VWL-Fakultäten zu Priesterseminaren des Finanzkapitalismus geworden, die Business Schools und BWL-Fakultäten zu den Offiziersschulen. In den einen werden genormte Vertreter der orthodoxen Lehre herangezogen, in den anderen die genormten Praktiker. Axel Gloger zeigt in seinem Buch erste Ansätze aus der Misere auf.

In seinen Tätigkeiten als Managementberater und Coach ging es Axel immer darum – mit allem nüchternen Realismus, zu dem er fähig war –, zu Problemlösungen beizutragen. Vielleicht spürte er, dass dies sein letztes großes Projekt werden würde. Er wollte etwas Wichtiges und Bleibendes hinterlassen. Etwas, das Wirkung erzielt, einen „Impact“ hat. Das ist ihm gelungen.

Am 26. Oktober 2018 ist mein lieber Freund und langjähriger Berater nach langer Krankheit verstorben. Seine Gedanken leben in diesem Buch fort. Axel war es noch vergönnt, eine überarbeitete und aktualisierte Auflage zu verfassen, in die auch die Ergebnisse der vielen Diskussionen zur ersten Auflage eingeflossen sind. Möge das Buch auch weiterhin seine Wirkung erzielen.

# 1. Einführung:

## Studienziel sicheres Einkommen

Rechts neben der Tafel geht die Dozententür auf, ein Mann kommt rein. Mittelgroß, dunkles Haar, langer Scheitel. Graubrauner Anzug. Es ist Dienstagmorgen, acht Uhr fünfzehn. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, die Vorlesung beginnt.

Erwartungsfroher Blick, Professor Hermann Sabel schaut die Ränge hinauf, ruft „Guten Morgen!“ ins Dämmerlicht des Hörsaals C. Keine Fenster, kein Tageslicht, es sieht aus wie bei der Erstaufführung im Kino. Jeder Platz besetzt.

Sabel redet etwas von Preis-Absatz-Funktion. Vom Angebot, von der Nachfrage. Er wendet sich an die Tafel und malt eine Kurve auf. Dann kommt, trotz der frühen Stunde, Leben in den Hörsaal.

„Sybille Schmitz“, hebt der Prof an, „hat sich wieder eingedeckt. Kohlrabi, Salat, Zwiebeln.“ Einige Kommilitonen blicken von ihrem Block auf, schmunzeln ihren Sitznachbarn an.

Jetzt ist es wieder soweit, Sabel macht seinen Ausflug ins praktische Leben. Dafür hat er extra eine Heldin kreiert, sie ist Betreiberin eines Stands auf dem Bonner Wochenmarkt. Die Geschicke von Sybille Schmitz begleiten die Studenten auf ihrem Weg in die Betriebswirtschaftslehre. Hier eine kleine Geschichte, dort eine Anekdote.

So gelangt das Thema „Preiserhöhung“ zum Leben: Soll Frau Schmitz heute die Kohlrabi teurer verkaufen? Und so wird auch „Marketing“ mit einer Geschichte verknüpft: Werbung, wie geht das, wie kann Sybille Schmitz mehr Kunden an ihren Stand locken?

So macht BWL Spaß. Die Kommilitonen, darunter auch ich, hatten gehofft, dass es so weitergeht nach dem ersten Semester. Aber bald lernten wir: Professor Sabel war nur der mit den Appetithappen, der Türsteher, der die Leute reinlockt.

Als wir drin waren, später, nach dem Ende des ersten Semesters, wurde die Betriebswirtschaftslehre anders. Alles fühlte sich an wie diese beiden Sätze:

„Bei den Anlagegütern ist eine physisch messbare Mengenkompone-  
nente des Werteverzehrs nicht vorhanden; der Eignungscharakter bleibt  
erhalten, nur das Potenzial von Leistungsabgaben verringert sich im

Zeitablauf. Dagegen tritt beim Material gleichzeitig mit dem Einsatz ein weitere Verwendungszwecke ausschließender Verbrauch ein. (...)

Das große Kino mit dieser Marktfrau war weg, die Betriebswirtschaftslehre wurde trockener Stoff. Wir lernten, was Sachgüterarten sind und wann wir Wörter wie „erfolgswirksamer Güterverzehr“ oder „Beschaffungszeitenschlüssel“ zu benutzen haben.

Nach vier Semestern schrieben wie eine Klausur. 60 Fragen in vier Stunden galt es zu beantworten, macht vier Minuten pro Frage. Die Note eins bekam, wer die Karteikartensammlung mit den Fragen der Vorjahre am besten auswendig gelernt hatte. „Die Führungs- und Koordinationsfunktion beinhaltet die Erarbeitung eines globalen Zeitrahmens zur Steuerung eines komplex organisierten Unternehmens“, um solche Sachen ging es da.

Wer heute BWL studiert, hat das drei bis fünf Jahre in seinem Alltag: Kostenfunktionen, Kalkulationssätze, optimale Bestellmenge. Die Betriebswirtschaftslehre als Fach ist mit ihrem hundertjährigen Jubiläum 2019 zwar bewährt. Aber sie hat auch deutliche Züge eines Altbaus: Renovierungsstau hier und da, erneuerungsbedürftig – und sie ist überfüllt: Noch nie haben sich so viele Abiturienten für Betriebswirtschaftslehre eingeschrieben wie heute. Kein anderes Fach wird so häufig gewählt die dieses: BWL, so scheint es, ist der Königsweg in das kommende Berufsleben.

Warum das so ist, darüber spricht Christian Homburg. Die Redaktion der *Frankfurter Allgemeine Zeitung* hat den BWL-Professor vor die Kamera gebeten und ihm die Frage gestellt: Welche guten Gründe gibt es, das Fach zu studieren? Er sagt: „Man hat mit dem BWL-Studium eine breite Facette von möglichen Tätigkeitsfeldern in Unternehmen.“ Das ginge von eher intern orientierten Funktionen wie Controlling bis zu extern orientierten wie Marketing.

Randlose Brille, blaue Augen mit konzentriertem Blick bei jedem Wort, in vielen Jahren im Hörsaal geschultes Timbre in der Stimme: Nadelstreifen-Mann Professor Homburg gilt als einer der renommiertesten Vertreter seines Fachs.

Für das BWL-Studium spreche, sagt er, die hohe und stabile Nachfrage nach Absolventen und eine „gewisse Sicherheit“ auf ein vernünftiges Einkommen nach dem Studium. Und, ergänzt er noch, das Fach sei gut, wenn man ein paar Semester auch im Ausland studieren wolle.<sup>1</sup> Klappe.

Dieser Film ist Teil eines Schaulaufens. Vor und nach Marketingmann Homburg bittet die F.A.Z. Profs aus anderen Fächern auf den digitalen Laufsteg, sie sollen auch in einem kurzen Clip die guten Gründe nennen, ihr Fach zu studieren. Im Sechsinuentakt folgen Jura, Physik, Medizin, Informatik, Maschinenbau. Insgesamt 25 Fächer, alle gängigen sind dabei.

In diesen Filmen sehen wir: glänzende Augen, begeisterte Profs, die in wunderbaren Worten Reklame dafür machen, dass gerade ihr Fach das tollste, schönste und spannendste überhaupt sei. Richtiges Marketing eben.

Und dann kommt Professor Homburg und nennt als Grund zwei für das Betriebswirtschafts-Studium: „Man hat eine gewisse Sicherheit.“

Ist das überzeugend genug für die Wahl einer Studienrichtung? In den Augen derer, die sie getroffen haben, durchaus. Als ich kürzlich vor einer Gruppe von 60 Abiturienten einen Vortrag an meiner ehemaligen Schule hielt, gingen viele Finger hoch, als ich fragte: „Wer von euch sieht sich denn im BWL-Studium?“

Einige Zehntausend werden auch dieses Jahr wieder neu die Hörsäle bevölkern, bevorzugt an Betriebswirtschafts-Renommier-Unis wie Köln, Mannheim oder München strömen, sich ihre Berufsaussichten erträumen und büffeln, damit sie Expertinnen und Experten für Leadership-Konzepte, Marketingstrategie, Restrukturierung und Corporate Finance werden.

## Willkommen im Paukfach

Aber die Realitäten sind ganz anders, wie wir in diesem Buch zeigen werden. Sie studieren eine Fachrichtung, über die wir noch Worte wie „langweilig“ und „Paukfach“ hören werden. Sie lernen während des Studiums veraltetes, schwer anwendbares Wissen, sie bereiten sich auf Berufsbilder vor, die es bald nicht mehr geben wird – und ein paar Jahre nach dem Abschluss werden es Absolventen bedauern, dass sie die wunderbaren Jahre an der Uni für die Betriebswirtschaftsleere hingegeben haben.

Das Barometer der Aussichten hat längst umgeschlagen. „In keinem anderen Fach sind so viele Studierende eingeschrieben wie in Betriebswirtschaftslehre“, schreibt die Zeitung *Die Welt* und: „Doch vermutlich werden in keinem anderen Studiengang so viele Hoffnungen ent-

täuscht.“<sup>2</sup> Spannende und lukrative Arbeitsplätze gebe es nur noch für jene Happy Few der BWL-Absolventen, die aus der Masse herausstechen.

Warum das so ist, dafür liefert die historische Perspektive einige Indizien. Vielleicht erleben die betriebswirtschaftlich Ausgebildeten in den nächsten zehn, zwanzig Jahren das, was den einfachen Arbeitskräften in der Landwirtschaft widerfuhr, als die Industrialisierung begann: BWLer werden in der Menge und Qualifikation, wie wir sie heute haben, nicht mehr gebraucht.

Die Zahl der BWL-Absolventen wächst seit 20 Jahren um ein Mehrfaches schneller als die Zahl der Bürojobs, wie wir im Verlauf dieses Buches noch analysieren werden. Die Folge ist eine Diffusion nach unten. Wo früher der Sparkassen-Betriebswirt mit zweijähriger Lehre die Arbeit machte, sitzt heute ein Diplom-Kaufmann oder ein M. Sc. Betriebswirtschaftslehre.

Welche Folgen das hat, ahnte Siegfried Kracauer voraus, der große Chronist der Angestelltenkaste. Aufkommende seelische Verödung, so sagte er in seinem Standardwerk „Die Angestellten“, sei ihr großes, verbreitetes Leiden. Die Masse der Angestellten unterscheide sich vom Arbeiterproletariat darin, dass sie geistig obdachlos sei.<sup>3</sup>

Kracauers Diagnose ist längst in der Jetztzeit angekommen. Zwar haben Betriebswirtschaftler die Institutionen, soweit es die Unternehmen angeht, durchaus erobert. Aber zum Zeitpunkt ihrer größten zahlenmäßigen Ausdehnung stehen sie auch vor dem Eingeständnis, dass ihre Zunft nicht jenes Wissen liefern wird, das unsere Unternehmen weiter auf ihrem Weg ins 21. Jahrhundert führen wird.

„Betriebswirtschaftler ohne Einfluss“, das wäre die gedachte Überschrift, unter der eine Analyse des Magazins *Cicero* stehen könnte, das fragte: Wer dringt durch? Wer wird gehört?, die Berliner spürten jene Intellektuellen auf, die in unserer Gesellschaft etwas zu sagen haben. Auf den 200 wichtigsten Plätzen der Liste stehen einige jener Persönlichkeiten, die Sie erwartet hätten: Martin Walser, Peter Sloterdijk, Guido Knop, Gesine Schwan.

Es befinden sich auch Ökonomen darunter, etwa Hans-Werner Sinn, Hermann Simon und Thomas Straubhaar. Durchgerechnet beträgt der Marktanteil der Ökonomen 9 Prozent – aber das sind alles Volkswirte.

Auf der 200er-Liste steht kein einziger Betriebswirt. Wir finden Historiker, Philosophen, Naturwissenschaftler, Juristen, Schriftsteller, Politologen, Journalisten – aber eben keinen BWLer.<sup>4</sup>

Diagnose: *Betriebswirtschaftsleere*; und dieser Eindruck setzt sich nach unten fort. Wir hören viele Stimmen, die unzufrieden sind mit diesem Studienfach. Ich habe zahlreiche Insider gesprochen, auch Professoren, die ein „Betriebswirtschaftslehre“ auf ihrer Visitenkarte stehen haben – stets erhielt ich in Variationen eine Antwort gleichen Typs, wenn ich von meiner Arbeit an diesem Werk berichtete: „Ja, Betriebswirtschaftsleere, guter Titel, dieses Buch wird ein wichtiger Beitrag.“

Auch von studentischer Seite sind diese Stimmen zu hören. „Für jemanden, der Praxisnähe, relevante Inhalte und Ausbau der eigenen Fähigkeiten sucht, ist der BWL-Master nicht zu empfehlen.“ Oder nur: „Zwei Jahre Bulimie-Lernen.“

Solche Rückmeldungen, hier von einer Studentin beim Karrierenetzwerk Squeaker.net, habe ich immer wieder zu hören bekommen. Auch davon wird in den folgenden Kapiteln noch vertiefend die Rede sein.

Diese Einschätzung hat etwas damit zu tun, dass das Betriebswirtschaftslehre-Studium eine Aktie mit sinkendem Wert ist. Ihre Gestalter setzen immer noch auf die alte Nachkriegshypothese, dass der Großkonzern die Firma der Zukunft ist. Krupp, Mannesmann, AEG, Gutehoffnungshütte, Hoesch, Karstadt, das ist die Welt, in der der Stoff dieses Studiums festzustecken scheint.

Arbeitgeber der Absolventen solle am besten ein bekannter Weltkonzern sein, schreibt *Die Welt* über die Erwartung, die die zehensemestrige Befassung mit den Inhalten dieses Fachs schafft.

Die Realität nach dem Abschluss freilich sieht ganz anders aus: „Die Masse der Jobs gibt es nicht bei Weltkonzernen mit klingenden Namen, sondern bei völlig unbekanntem Mittelständlern.“<sup>5</sup>

Diese sind heute die deutsche Wirtschaft. Sie stellen nicht nur das Gros der Arbeitsplätze, Mittelständler sind es auch, mit denen das *Made in Germany* seine Pluspunkte auf den Weltmärkten verdient – und allseits dafür bewundert wird.

Auf diese Welt aber, in der Verträge noch mit Handschlag geschlossen werden, in der der Firmenchef nach 30 Jahren an seinen Sohn oder seine Tochter weitergibt und das Geschäft den Namen der Familie trägt, bereitet das BWL-Studium nicht vor. Es sind Firmen wie HIPP, Deichmann, der Playmobil-Hersteller Geobra, die Schokomarkete Ritter und die vielen unbekanntem Weltmarktführer, von denen alle wissen wollen, wie ihre Erfolgsformel aussieht. Aber das, was in den Hörsälen gelehrt wird, passt nicht für die Welt dieser Champions.

Das hat eine lange Geschichte: In den 1960er-Jahren, als das wichtigste Lehrbuch des Fachs erschien, wurde stillschweigend angenommen, dass diese wunderlichen Inhaber- und Familienunternehmen eine aussterbende Art seien – bald irrelevant, nicht der Lehre wert.

Daran wird in großen Teilen der BWL immer noch geglaubt. In „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, einem Einführungsbuch, das Jean-Paul Thommen und seine Kollegin Ann-Christin Achleitner verfasst haben, wird das ganze Programm des Fachs vorgestellt. Tiefe der Gliederung und Detaillierung des Stoffs lassen nur einen Schluss zu: In dieser Komplexität ist das für Groß- und Größtunternehmen bestimmt. Das Kapitel über Buchhaltung nach dem IFRS-Standard umfasst 50 von 1.075 Seiten, jenes zu Unternehmensethik 18 Seiten. Familienunternehmen oder Mittelstand sind keine Kapitel gewidmet.

## Verwalten studieren, Sachbearbeiter werden – reicht das?

Weil ich meine Einschätzung schärfen will, mache ich mich auf in Richtung südliches Siegerland und besuche Joachim Loh, Unternehmer in Haiger. Als langjähriger Firmeninhaber von Hailo, einer Haushaltsprodukte-Marke, ist er bester deutscher Mittelstand.

Wir sitzen in seinem Büro gegenüber, ich reiche ihm die aktuelle Ausgabe von Günter Wöhe, „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, auch ein 1.000-Seiter. Das Buch soll unser Thema fühlbar machen, Loh nimmt es zur Hand, schlägt gleich auf, fährt mit dem Zeigefinger über das Inhaltsverzeichnis. „Nur 10, vielleicht 15 Prozent Produktion“, taxiert er den Seitenaufbau, „aber 30 Prozent Rechnungswesen.“ Einem Unternehmer wie ihm, der aus der Fertigung kommt, gefällt diese Gewichtung nicht wirklich.

Im Familienunternehmen seien die Strukturen schlank, sagt Loh, alle Aufgaben seien in wenigen Funktionen zusammengefasst. „Die BWL neigt schon ein bißchen zum Verwalten“, sagt der zurückhaltende Siegerländer.<sup>6</sup>

Der Eindruck verdichtet sich. Statt agiler, allroundbegabter Matrosen schult die Betriebswirtschaftslehre weiter für die Arbeit auf den Riesentankern unserer Wirtschaft, die so groß sind, dass die Leute irgendwo im Inneren des Schiffs wirken, wo keiner den Horizont sieht, man den Wellengang nicht spürt, der Autopilot die Fahrtroute wählt und keiner Kontakt zu den Offizieren auf der Brücke hat.

„Betriebswirtschaftslehre qualifiziert mit Sachbearbeiter-Themen für Sachbearbeiter-Jobs“, fasst Peter May seine Kritik zusammen, die wir ernst nehmen sollten. May führte das väterliche Unternehmen mit Erfolg und ist heute einer der profiliertesten Berater von Familienunternehmen. Sein Votum über dieses Fach: bedingt brauchbar.

Wäre das ein Orchideen-Fach wie Geodäsie oder Antike Philosophie, müsste uns das nicht unbedingt kümmern. Im Fach der Fächer aber stellt sich die Frage: Was macht das mit uns, unserer Gesellschaft und unseren Unternehmen?

Sicher, Jahrgang für Jahrgang bekommt eine große Zahl junger Menschen eine Schulung in den Grundbegriffen wirtschaftlichen Handelns im Unternehmen. Ob dafür aber zehn Semester Studium nötig sind, ist strittig. Es gibt viele Stimmen, die gute Argumente für eine BWL-Kurzstrecke vortragen. Moritz Ritter, bei der Schokoladenmarke Ritter Sport in verantwortlicher Position, studierte Informatik.<sup>7</sup> Die für seine Unternehmeraufgaben nötigen BWL-Kenntnisse erlangte er in einem Kurzprogramm: Er absolvierte einen auf dieses Fach bezogenen Intensivkurs für den Führungsnachwuchs beim Malik Managementzentrum – Dauer: drei Wochen!

Gegen die BWL-Langstrecke spricht ihre Einseitigkeit. Wer das Fach studiert, wird in einer Monokultur sozialisiert, die für die Welt draußen nur bedingt tauglich macht. Für Erfolg und Lebensglück jedenfalls scheint das BWL-Studium nicht immer die richtige Grundlage zu sein, gab uns der weltkluge Börsenaltmeister André Kostolany mit auf den Weg: „Das viele Studieren und Lernen von Betriebswirtschaft und ähnlichen Pseudo-Wissenschaften ist überflüssig.“<sup>8</sup>

Die Gesellschaft als Ganzes trägt die Kosten dieser entgangenen Gelegenheiten: Wo würden wir stehen, wenn all die Vielen ihre Köpfe nicht über so lange Zeit in die Betriebswirtschafts-Lehrbücher steckten, sondern andere Dinge betrieben, die mehr Wachheit vermitteln, weniger langweilig sind und mehr Wissen für Leben, auch das Geschäftsleben, vermitteln?

Die Mängel liegen in den Augen von Burkhard Schwenker, Chairman des Advisory Council der Unternehmensberatung Roland Berger, auf der Hand. „Auch eine Nachwuchskraft braucht eine breite Orientierung. Nimmt die Verantwortung zu, ist ein Gespür für Politik wichtig. Dabei helfen Kenntnisse in Philosophie und Geschichte.“ Die BWL brauche mehr Interdisziplinarität, mehr Querverbindungen mit der Volkswirt-

schaftslehre. Der Top-Berater argumentiert seit vielen Jahren für eine stärker gesellschaftlich fundierte Betriebswirtschaftslehre.<sup>9</sup>

Dafür brauchen wir, das wird die Konklusio der *Betriebswirtschaftsleere* sein, einen Neustart.

Dieses Buch entstand, weil sein Thema fällig ist. Es wird einen Debattenbeitrag dazu liefern, mit welcher Ausstattung wir den Nachwuchs für die Unternehmen in Zukunft auf die Reise schicken wollen. Bei den Recherchen stieß ich auf eine immer breiter werdende Spur von Äußerungen und Beobachtungen, die alle eines gemeinsam haben: die kritische Sicht der gegenwärtigen Verhältnisse in der BWL.

Je mehr ich mich damit befasste, desto mehr formte sich das Thema wie von selbst. Jeder Anstoß lieferte zahlreiche neue Indizien, die alle in dieselbe Richtung weisen.

Ich hörte Studenten zu, die das Fach Nummer eins studierten, dabei aber eine tief sitzende Unzufriedenheit spürten. Ich durfte mit Professoren diskutieren, die Chancen, aber auch die vielen Bedrohungen für die Zukunft ihres Fachs sehen – und ich traf auf zahlreiche Unternehmer und Top-Manager, die die Betriebswirtschaftslehre allgemein und ihren eigenen Weg, wenn sie BWL studiert hatten, mit Distanz und Bedauern über den Zeitverlust sehen.

Immer und immer wiederkehrend hörte ich jene Beanstandung, von der hier gerade die Rede war: Die Betriebswirtschaftslehre codiert ihre Absolventen für einen Einsatz in Großbürokratien von Großunternehmen, aber für den Kern dessen, was den Standort Deutschland erfolgreich macht, liefert die BWL nichts. Sie sei kein Studiengang für den Weg in Inhaber-, Familien- und Mittelstandsunternehmen. Warum das so ist, werden wir in den folgenden Kapiteln ergründen.

## Dann besser den Neustart anpeilen

Die große Chance dieser kritischen Bestandsaufnahme ist das Danach. Wir haben jetzt die Möglichkeit zu sagen: Stopp, so nicht weiter, das BWL-Wissen mag bald so wenig nützen wie der Falk-Plan in einem selbstfahrenden Auto. Die Künstliche Intelligenz und Algorithmen übernehmen, Studenten werden sich nicht mehr länger mit auswendig gelerntem Wissen beladen müssen.

Deshalb ist jetzt ein guter Zeitpunkt: Jetzt, wo es noch nicht drückt, wo es noch einigermaßen gut läuft, können wir einen Diskurs darüber einleiten, wie der Aufbruch zu einem neuen Typus von Wirtschaftsausbildung aussehen sollte – mit mehr Überblickswissen, mehr Verknüpfungen zur Gesellschaft und einer Ausrichtung, die sicherstellt, dass die Formel „lebenslanges Lernen“ mit diesem Bildungsauftrag verwirklicht wird.

Wir haben die Aufgabe, den Gang der Dinge zu unterbrechen, weil das die Chance schafft, das Bisherige auf andere Art fortzusetzen. Erfolgreiche Muster dafür gibt es.

Zu Beginn der 1920er-Jahre machten sich ein paar kluge Leute auf den Weg und gründeten das Bauhaus – eine Schule, die die Architektur, das Konzept von Wohnen, Alltagsbauten und urbanem Gefüge auf eine vollkommen neue Basis stellte. Sie brachte mit ihrer neuen Formensprache Klassiker der Gestaltung hervor, die bis heute in aller Welt geschätzt und nachgeahmt werden.

Vielleicht ist es an der Zeit, dass wir eine Bauhaus-Bewegung für die BWL starten sollten, uns auf die Spur von Pionieren wie Walter Gropius und Ludwig Mies van der Rohe begeben und das Neue in die Welt bringen.

## **Management Summary: Dieses Buch in zwölf Kerngedanken**

1. Ein BWL-Studium ist heute das, was früher die Bankkaufmannslehre bei der örtlichen Sparkasse war. „Mach was Sicheres, wo Du einigermaßen verdienst und Aussicht auf ein paar Beförderungen hast“, so lautete der damit verknüpfte Rat. Deshalb steht die Zahl der Betriebswirtschafts-Studenten auf einem Allzeithoch. 200.000+ stecken derzeit im System, das Fach wird meist blind gebucht.

2. Die Traumfabrik wird zur Produktionsstätte enttäuschter Erwartungen. Paukwissen, das das BWL-Studium vermittelt, wird künftig in der beruflichen Praxis immer weniger gebraucht. Intelligente Maschinen ersetzen Wissensarbeiter in weit größerem Stil, als wir heute ahnen. Das selbstfahrende Auto braucht keinen Stadtplan im Handschuhfach. Das durch Künstliche Intelligenz gesteuerte Unternehmen braucht keine akademischen Sachbearbeiter.

3. Schon heute sind viele BWL-Absolventen auf der Suche nach der verlorenen Zeit. Sie grämen sich darüber, dass sie während der wunderbaren Jahre an der Uni nichts Besseres gemacht haben, als 1.000-Seiter auswendig zu lernen, die wenig mit dem zu tun haben, was sich in der Praxis in den Unternehmen abspielt.

4. Professoren sind in ein System eingebunden, das sich mit sich selbst beschäftigt. Statt die besten Unternehmer- und Unternehmensversteher zu werden, blicken sie oft nur nach innen, auf den nächsten Aufsatz, auf die beste Punktzahl für eine Veröffentlichung, die kein Praktiker liest. Dafür können die Professoren nichts, sie haben das System nicht erfunden, in dem sie arbeiten.

5. Teile der BWL scheinen in den 1960er-Jahren stecken geblieben zu sein. Damals kam ihr bis heute am meisten verbreitetes Lehrbuch auf den Markt. Das war die Zeit, als Großkonzerne die Organisationsform à la mode waren. Deshalb bildet die Betriebswirtschaftslehre für das Falsche aus: Sie schult Konzernnachwuchs noch in einer Zeit, in der alle Welt das Erfolgsrezept des vielbewunderten *German Mittelstand* zu entdecken sucht.

6. Business Schools wie Harvard, Wharton oder Insead vermitteln BWL-Wissen wie normale Hochschulen auch. Die hohen Preise für ihr Studium werden begründet mit Selektivität („Wir nehmen nur die besten Studenten“), personalintensivem Pauk-Drill sowie guten Kontakten zu Arbeitgebern, die sehr hohe Gehälter für Absolventen bezahlen: Investmentbanken und Unternehmensberater.

7. Hochschul-Rankings für Business Schools und BWL-Fachbereiche führen nicht zu den besten Hochschulen, sondern zu jenen, die den Zugang zu Absolventenjobs mit den höchsten Anfangsgehältern öffnen. Der Inhalt des Studiums hat in vielen bekannten Rankings kaum Einfluss auf die Beurteilung einer Hochschule.

8. In der Praxis führt angewandtes BWL-Wissen zu einer Überbetonung von Zahlen-Denken und einseitiger Analyse sowie zu einer Übernutzung von Planung, Budgetierung und Kontrolle. Unternehmen werden zu einseitig zahlengetriebenen Organismen, die Übertreibungen aller Art produzieren.

9. Fantasie, Kreativität, Unternehmer-Willen werden durch BWL-Denken eher unterdrückt als gefördert. Der gesunde Menschenverstand wird durch die Anwendung von Betriebswirtschaftslehre ausgeschaltet.

10. Die BWL hat den Inhaber vergessen. Der Unternehmer als Quelle überragender wirtschaftlicher Leistung, langfristigen Denkens und Motor vieler gut geführter Familienunternehmen kommt in ihrer Lehre nicht vor.

11. Kein Unternehmen kommt ohne angewandtes BWL-Wissen aus. BWL-Wissen macht Unternehmen besser, sicherer und erfolgreicher. Dieses Wissen im Rahmen einer Ausbildung zu erwerben, braucht jedoch nicht vier Jahre – das geht auch viel kürzer.

12. Die Betriebswirtschaftslehre braucht einen Bauhaus-Moment: einen Impuls durch einen systemfremden Außenseiter, der dafür sorgt, dass die Standards, nach denen akademische Ausbildung für das Unternehmen von morgen abläuft, erneuert werden. Leitbild dafür ist die Schule der Champions, die dem Rechnung trägt, was Gründer-, Inhaber-, Mittelstands- und Familienunternehmen brauchen, die den Kern der Leistungskraft des Standortes Deutschland bilden.