

# Leon Neschle 94

## ***Die stillen Leiden der Betriebswirtschaftslehre***

### ***Ein Essay mit mehr Kopf- als Fußnoten<sup>1</sup>***

Wer eine Sache hinter sich hat, kann sie besser vor sich sehen als wenn er sie vor sich hat. (Neschle)

Früher war vieles anders in der Betriebswirtschaftslehre. Heute ist vieles besser, aber längst nicht alles gut. Das gilt für Forschung und Lehre in allen Teildisziplinen dieses Fachs. Es ist aber auch einiges schlechter geworden und der allgemeine Trend des Fachs ist bedenklich. Sehr bedenklich!

Es gibt gute Gründe, warum die heutigen Vertreter die stillen Leiden dieses Fachs nicht deutlich machen. Die wichtigsten sind Selbstachtung und Eigennutz. Man beschmutzt nicht sein eigenes Nest und gefährdet nicht seine Karriere. Beides ist mir als Emeritus nicht mehr so wichtig. Daher werde ich die stillen Leiden hier laut machen, die alten, die mich selbst verbildet haben wie die neuen, die zu Lasten künftiger Generationen gehen. Diese Lasten sind der Grund für meinen Beitrag.

Ich werde mit der Lehre anfangen (Teil 1), weil sie in diesem Fach als gesellschaftlicher Multiplikator wichtiger ist als die Forschung. Wenn ich mich dann der Forschung (Teil 2) zuwende, wird man erkennen, wie wenig es heute mit der „Einheit von Forschung und Lehre“ noch auf sich hat. Die stand früher im Zentrum des Bekenntnisses eines jeden Professors. Und „Professor“ heißt „Bekenner“.

Beim derzeitigen Auseinanderdriften von Forschung und Lehre sollte man diese Einheit besser nicht einfordern. Denn würde das, was geforscht wird, auch so gelehrt,

---

<sup>1</sup> Dies wird (fast) die einzige Fußnote bleiben. Die Leser müssen mir einfach glauben, dass ich weiß, was ich schreibe. Ansonsten aber sollten sie die Stichworte nehmen und schauen, ob sie Erfolg beim Googeln haben. – „Noten“ stehen niederländisch übrigens für „Nüsse“. Und „Kopfnüsse“ beschreibt es ganz gut, was ich hier verteile.

wäre die künftige Generation der Diplom-Kaufleute noch untauglicher für ihren Beruf als meine frühere. Und die hat genug Schaden angerichtet.

Das neue Problem werde ich am Beispiel einer Teildisziplin verdeutlichen (Teil 3), die ich früher selbst einmal vertreten habe: die „Betrieb(swirtschaft)liche Steuerlehre“. Hier sind in der täglichen Praxis viele nationale Details zu beachten. Die machen sich schlecht in der internationalen Forschung, weil sich dort kaum jemand dafür interessiert. Und da sich die Forschungsgemeinschaft der Betriebswirte als stärker erwiesen hat als die Lehrgemeinschaft, wendet sich die BWL in den internationalen Veröffentlichungen von den Details der deutschen Steuer(un)ordnung ab.

Wer sich heute mit formeller Habilitation – oder immer häufiger ohne Habilitation – auf einen Universitätslehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre bewerben will, muss sich in seinen Forschungen auf Methoden und Themen konzentrieren, die Erfolg in internationalen Veröffentlichungen versprechen die fast nichts mit dem Berufsbild des Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers zu tun haben. Das gilt für die Methoden noch mehr als für die Themen. Denn die frühere Methodenvielfalt der Forschung ist unter der Gatekeeperfunktion internationaler Journals fauf eine einzige Methode reduziert worden: die empirisch-statistische. Was das für die Lehraufgabe dieses Teilgebiets bedeutet, ist erschreckend. Aber aus nur scheinbar guten Gründen wird nicht darüber gesprochen.

## **1. Horror vacui oder: Der Schrecken vor der Lehre**

Als man mich noch selbst mit Betriebswirtschaftslehre beschulte und belehrte, war vieles schlechter, dürftiger und einseitiger als heute. Vieles davon passte damals zwar noch in die Zeit, aber man blieb viel zu lange bei veralteten Inhalten. Symptomatisch für das, was uns Studenten<sup>2</sup> angetan wurde, war das Angebot der „Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre“, für die vor allem das Lehrbuch von Wöhe stand.

Ich dachte damals, „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ das müssten doch generelle Theorieansätze sein, die überall in der BWL Anwendung finden. Etwa so wie ich es später in einem Aufsatz über eine Neukonzeption der Allgemeinen BWL beschrieben habe, z.B. das Gemeinsame zwischen Lagerhaltung, Kassenhaltung, Informationsspeicherung und der Vorhaltung personeller Kapazitäten, die in Teilgebieten der BWL isoliert behandelt wurden und noch immer werden: in der Güterwirtschaft, der

---

<sup>2</sup> Männlich wie weiblich! „Studierende“ waren allein die, die sich gerade jetzt ihren Studien widmeten.

Finanzwirtschaft, der Informationswirtschaft (einschließlich des Rechnungswesens) und in der Personalwirtschaft. Die Bezeichnungen dort sind andere, aber die Phänomene sind abstrakt gesehen identisch: Was in einem Gebiet z.B. „Schwund“ genannt wird, heißt in den anderen „Inflation“, „sinkende Aktualität“ oder „Kompetenzverlust“. Wie gut wäre doch eine „Allgemeine BWL“ gewesen, die solche allgemeinen Theorieansätze präsentiert hätte! Vielleicht hätte sie aber, des abstrakten Inhalts wegen, besser ans Ende des Studiums gepasst.

Doch serviert wurden in der „Allgemeinen BWL“ nur Dünnaufgüsse einiger Spezieller BWLs, insbesondere der Produktionswirtschaft, der Absatzwirtschaft (die Bezeichnung „Marketing“ kam erst anfangs der 70er in Mode), der Finanzwirtschaft, des internen und externen Rechnungswesens, der Organisation in funktionalem Sinne. Ergänzt wurde das durch Ausführungen zu Unternehmenszusammenschlüssen und spärlichen Informationen zur Insolvenz. Kein Wort zur Personalwirtschaft, keines zur Gründung von Unternehmungen, wenn man von den Kapiteln zur Wahl der (juristischen) Rechtsform absieht. Das Leitbild der Lehre war die große börsennotierte Produktionsunternehmung in der Reifphase ihrer Entwicklung.

Die Lehre dort war so, als würden künftige Piloten allein für ihre Aktionen nach Erreichen der Reiseflughöhe ausgebildet, nicht jedoch für Start, Landung oder das erneute Durchstarten vor einer unsanften „finalen“ Landung. Gerade die Krisenphasen einer Unternehmung blieben ausgespart. Und das sind nun einmal die Gründung (der Start) und eine drohende Insolvenz (die Gefahr einer unsanften Landung). In diesen kritischen Phasen hätten die Piloten in den Cockpits der Unternehmungen den Rat ihrer Wissenschaft nötiger gehabt.

Vorgesaltet vor den Dünnaufguss der Speziellen BWLs waren Definitionen, vor allem die über die beiden Wortbestandteile von Betriebswirtschaftslehre, also „Betrieb“ und „Wirtschaftslehre“:

Kern der Definition von „Betrieb“ war die Unterscheidung Gutenbergs, wonach „Betrieb“ sowohl „Öffentliche Betriebe und Verwaltungen“ umfasst als auch „Unternehmungen“ als kapitalistische Erscheinungsformen. Da sich das Buch von Wöhe allein auf Letztere bezog, hätte es nach seiner Definition „Allgemeine Unternehmungslehre“ heißen *müssen*. Für öffentliche Betriebe und Verwaltungen musste man andere Lehrbücher zu Rate ziehen.

Bei der Definition der „Wirtschaftslehre“ ging es nur noch um Unternehmungen, angefangen mit der apodiktischen Behauptung, deren Ziel sei die „Maximierung des Gewinns“. Sowohl die „Maximierung“ als Zielausmaß als auch der „Gewinn“ als Zielinhalt sind jedoch fragwürdig. Damit ist hier nicht der fehlende Zeithorizont gemeint, wonach kurzfristige Gewinneinschränkungen durch langfristig höhere Gewinne überkompensiert werden können. (In jüngster Zeit hat das Jeff Bezos mit Amazon demonstriert, wo über zwanzig Jahre lang kein Gewinn erzielt wurde.) Dieser Mangel wurde korrigiert durch die Behauptung, Unternehmungen strebten nach „langfristiger Gewinnmaximierung“. Dabei blieb offen, wie zwischen lang- und kurzfristig abgewogen werden sollte. Nicht einmal *die* Frage nach den dafür geeigneten Zinssätzen wurde gestellt und schon gar nicht die Frage, welche Faktoren dabei eine Rolle spielten. Bei Jeff Bezos war es z.B. das Erreichen eines hohen Marktanteils.

Die Behauptung, Unternehmungen strebten nach Gewinnmaximierung, übernahm die nach wissenschaftlicher Anerkennung suchende BWL aus zeitlosen Modellen der Mikroökonomie, also aus der VWL. In diesen Modellen konnte man maximieren, was das Zeug hielt. Und das taten wir, rechneten ein Gewinnmaximum nach dem nächsten aus. HIER kannte man das Maximum, weil alle Unsicherheiten über Mengen und Preise wegdefiniert waren. Dazu unterstellte man einen „vollkommenen Markt“, in dem die Kapitalerträge aller Unternehmungen zum Ausgleich kommen. Für diesen Modell-Fall ist auch der „Gewinn“ als Zielgröße einer isoliert betrachteten Unternehmung sinnvoll.

Was aber gilt in einer Welt mit Unsicherheit und ungleichen Renditeerwartungen? In dieser Welt konnte kein Unternehmungsleiter sagen, ob und wann er bei seiner Unternehmung das „Maximum“ des Gewinns erreicht hatte. Würde das dennoch ein Manager behaupten, wüsste jeder, dass er sich mit Wissen brüstet, das er gar nicht haben kann. Daher ist die Anweisung, das Maximum zu erreichen, wie die Aufforderung, an einem unbekanntem Ziel als Erster da zu sein.

Dennoch lernten wir wochenlang das Maximieren mit Modellrechnungen unter Sicherheit, aber nur kurz die Instrumente der Gewinnkontrolle unter Unsicherheit, die heute meist unter „Benchmarking“ zusammengefasst werden: den Vergleich der zeitlichen Entwicklung, den Vergleich mit anderen Unternehmungen. Der „Vergleich mit den Besten“ oder gar der Vergleich mit den besten Praktiken stand erst nach dem Erfolgsbuch „In Search of Excellence“ von Peters und Waterman ab 1982 in den

Lehrbüchern. Doch nachträglich erwies sich das als „Blase“, weil die meisten ihrer „exzellenten Unternehmungen“ schon in Schwierigkeiten kamen, als die Tinte noch dieses Buches noch feucht war.

In einer Welt unterschiedlicher Renditen ist es aus der Sicht der Anleger nicht sinnvoll, den „Gewinn“ einer bestimmten Unternehmung möglichst groß zu machen. Jede noch so kleine Erhöhung macht deren Gewinn zwar größer, kann aber verhindern, dass die zur Gewinnerzielung aufgewandten Mittel in einer anderen Unternehmung mit höheren Gewinnerwartungen angelegt werden. Der Gewinn als Zielgröße führte letztlich zu ineffizientem Größenwachstum bei Unternehmungen, die zwar in der Vergangenheit gute Gewinne erzielt haben, aber für die Zukunft nicht die besten Erfolge versprochen. Zu hohe Einbehaltungen der Gewinne waren die Folge. Das schlug sich trotz der Ineffizienz in der Größe der Unternehmung und als Anreiz zu solcher Ineffizienz in höheren Gehältern des Managements nieder.

Der Grund für dieses Fehlverhalten der Manager ist eine Gewinndefinition, die den Gewinn als Erhöhung des Eigenkapitals betrachtet, seiner Entstehung jedoch „Eigenkapitalkosten“ von Null zurechnet. Dadurch wird jeder zusätzliche Gewinn begrüßt, unabhängig davon ob sich für Anleger bei alternativer Verwendung der Mittel außerhalb der Unternehmung ein höherer Gewinn erzielen lässt.

Bei kleineren Unternehmungen unter direkter Kontrolle der Anleger (=Unternehmer) tauchte dieses Problem selten auf. Es waren die Aktiengesellschaften, die fast allein im Zentrum unserer Ausbildung standen, die diese Einbehaltungspraxis für lange Zeit ausüben konnten, weil sich Eigentum der Anleger und Verfügungsmacht der Manager nicht mehr in einer Hand befanden.

Später machte die „Shareholder Value“-Bewegung darauf aufmerksam und verlangte den Ansatz von Opportunitätskosten für Eigenkapital. Erträge, die bei alternativer Verwendung des Eigenkapitals erzielbar waren, wurden wie Kosten von den Umsatzerlösen abgezogen. Erst der Gewinn, der auch diese Opportunitätskosten überstieg, der „Übergewinn“, wurde als sinnvolle Zielgröße akzeptiert.

Der Gewinn als Lehrbuchzielgröße war frei von diesen Überlegungen. Er stimmte im Wesentlichen mit der Gewinndefinition des „externen Rechnungswesens“ überein und stand damit im Widerspruch zum „internen Rechnungswesen“, das die Daten für die Steuerung der Unternehmung lieferte. Hier wurden unter dem Stichwort „kalkulatorische Eigenkapitalkosten“ Opportunitätskosten für das Eigenkapital in Rechnung

gestellt, lange bevor das damals noch spärliche Armaturenbrett der Unternehmenssteuerung von der Kostenrechnung (und nur manchmal auch der Leistungsrechnung) durch die Instrumente des Controllings zum imposanten Cockpit erweitert wurde.

Unser gedankliches Rüstzeug war damals also denkbar schlecht und das gleich in mehrfacher Hinsicht. Unsere Allgemeine BWL war noch nicht in der Dienstleistungsgesellschaft angekommen, geschweige denn in der Informationsgesellschaft. Nicht einmal Personalwirtschaft spielte eine bemerkenswerte Rolle und die Informationswirtschaft beschränkte sich auf den externen Jahresabschluss und die interne Kosten- und Leistungsrechnung, wobei die Kostenrechnung über 90% einnahm.

Die Leistungsrechnung war ein Anhängsel und wurde in unseren Vorlesungen nicht angerührt. Daher war es für mich nicht verwunderlich, dass eine hervorragende Studentin mir nicht erklären konnte, was eine „Andersleistung“ ist, obwohl sie bei „Anderskosten“ keine Probleme hatte. Gerade hinter der „Andersleistung“, die unsere Lehrbücher nicht erwähnten, steckt aber beinahe das gesamte Entwicklungspotential der Unternehmung.<sup>3</sup> Prognosen wurden weder als Frühwarnindikatoren noch als Risikoinformationen erörtert, weil diese im klassischen Rechnungswesen im Grunde nicht vorkamen. Das änderte sich erst mit dem Controlling.

Trotz all dieser Schwächen hatte die Ausgestaltung der Allgemeinen BWL einen gewissen Sinn. Der Dünnaufguss vieler Spezieller BWLs sollte verhindern, dass bei der späteren Spezialisierung im Hauptstudium wenigstens Grundkenntnisse in den anderen Teilbereichen vorhanden waren. Und die meisten Absolventen landeten damals bei den großen Aktiengesellschaften der produzierenden Industrie. Diese Gesellschaften befanden sich auf der „Reiseflughöhe“ und machten sich kaum Gedanken über den Gründungen oder eine unsanfte Landung in der Insolvenz.

Unternehmensgründer suchten und fanden keine Nahrung in der BWL und auch für den Turnaround und die Sanierung lieferte die Allgemeine BWL faktisch keine Informationen. Insolvente Unternehmungen waren den bärigen“ Juristen zur Verteilung des Fells überlassen. Das waren im Gegensatz zum Betreiben einer laufenden Un-

---

<sup>3</sup> Eine „Andersleistung“ ist analog zu den „Anderskosten“ eine Leistung, die im Externen Rechnungswesen weder als Umsatz noch als Lagerzuwachs oder sonstige Werterhöhung verbucht wird bzw. werden darf. Denn das Externe Rechnungswesen denkt vor allem in juristischen Dimensionen, nicht in ökonomischen. Beispiele für „Andersleistungen“ sind etwa die „Verbesserung der Mitarbeiterkompetenzen“ oder „die Erhöhung der Marktanteile“. Da das Interne Rechnungswesen der Steuerung des Unternehmens gilt, ist die Erfassung und Bewertung dieser „Andersleistungen“ sinnvoll. In der späteren Entwicklung zum Controlling geschah das auch. Aber in meinem Studium wurden diese Fragen nicht einmal thematisiert. Und eine Schwäche, die nicht erkannt ist, kann niemand beseitigen.

ternehmung nur noch Nullsummenspiele ohne Erzeugung eines „bulligen“ Mehrwerts in dem Positivsummenspiel, das gute Kaufleute spielten. –

Trotz der eklatanten Mängel ihrer Ausbildung verhielten sich viele Studenten damals so, als seien sie die kommende Führungselite deutscher Unternehmungen. Die Studentenbewegung der 68er-Jahre hatte sie nicht beeindruckt oder verändert. Mit Aktenkoffer und Kleidung imitierten sie schon während ihres Studiums den Stil, den sie beim Management großer Aktiengesellschaften zu erkennen glaubten. Als „typische“ BWLER waren sie auf dem Campus leicht zu erkennen. Mit einer abgetragenen Schultertasche und dem, was man heute als „Used-Look“ bezeichnet, setzte ich dazu einen Kontrapunkt. Ich wollte nur verstehen.

Frauen gab es auch in der BWL an der Uni in Bochum. Ich schätzte ihre Quote auf maximal 20% und sie waren, anders als heute(!), im Durchschnitt schlechter als ihre männlichen Kommilitonen. Viele Frauen schöpften ihr Potential nicht aus. Und nicht wenige gaben zu, die Uni als Heiratsmarkt nutzen zu wollen. Gerade die Möchtegern-Manager erfreuten sich bei ihnen großer Beliebtheit. In der emanzipierten Welt von heute ist das freilich überwunden. Zum Glück!

Dennoch hielt sich diese wenig emanzipatorische Vorstellung lange. Noch 1989, als ich frischberufener Ordinarius war, bot ich einer ausgezeichneten Absolventin meine erste Assistentenstelle mit Promotionsmöglichkeit an. Sie lehnte ab mit einer Begründung, die heute kaum mehr denkbar wäre: „Mit einer Promotion fühle ich mich ALS FRAU(!) überqualifiziert.“ Ich war tief erschüttert und nur so kam es, dass mein erster Assistent ein Mann war.

Ich bin heute noch davon überzeugt, dass die Emanzipation Zeit braucht und sich das Problem von selbst erledigt. Frauenquoten sind derselbe Sexismus, dem man damit entgegentreten will. Eine Art Gegenfeuer, das so bedrohlich werden kann wie der Brand, den man löschen will. Denn für alle Jobs, die Gehirn einfordern, darf man allein zwischen die Ohren schauen und nicht zwischen die Beine. Alles andere schadet unserer Gesellschaft, der Gerechtigkeit und der Effizienz.

Bei einer in den letzten Jahren natürlich gewachsenen Frauenquote von etwa 50% im Fach BWL, habe ich die Erfahrung gemacht, dass Frauen im Durchschnitt besser abschneiden als Männer. Von den über 2.000 Abschlussarbeiten, die ich mit meinem Lehrstuhl auf meiner letzten Professur in Essen betreuen durfte (insgesamt waren es sicher über 3.000), waren unter den besten 100 etwa zwei Drittel Frauen. Doch unter

den besten 10 war das Verhältnis umgekehrt. Bei den Schlechtesten und bei den Besten war der Männeranteil überdurchschnittlich.

Dieser Widerspruch hat mich immer beschäftigt und ich habe ihn oft mit Frauen diskutiert. Das Ergebnis: Um allerbeste Leistungen zu erzielen, muss man zwei Dinge tun: eine Sache um ihrer selbst willen betreiben und alles auf *ein* Pferd setzen. Frauen sind zwar im Durchschnitt fleißiger und sorgfältiger als Männer (daher die zwei Drittel unter den besten 100), aber sie sind pragmatischer und weniger risikofreudig. Für absolute Spitzenleistungen darf man das nicht sein. Da änderten sich die Dinge langsamer als ich das erwartet hatte. Aber da habe ich gute Hoffnung, wenn mich heutzutage immer mehr Frauen in rasantem Tempo überholen.

Dass es Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt, habe ich in der Lehre in einer Krisensituation nach dem Ende der DDR erkannt. Ich unterrichtete dort BWL für Frauen und Männer der DDR mit einem Schwerpunkt auf dem Verständnis der Veränderungen durch das neue Wirtschaftssystem. Nach der Korrektur von etwa 250 Klausuren trug ich die Noten in eine Namensliste ein. Da ich viele Studenten kannte, fiel mir das Alter auf.

Per Zufall sah ich einen Zusammenhang der Leistungen mit Alter und Geschlecht. Im ersten Kurs nach der Wende stellte sich das so dar: Frauen in den 20ern schrieben fast immer eine „1“, Männer eher eine „2-“, in den 30ern waren es entsprechend eine „2“ und eine „3-“ und so weiter. Ausnahmen bestätigten die Regel. Dieses Bild änderte sich erst allmählich bei späteren Kursen, so dass die Unterschiede mehr und mehr verschwanden.

Mit dem Verständnis der drastisch veränderten wirtschaftlichen Lage direkt nach der Wende taten sich Jüngere offenbar leichter als Ältere, aber Frauen auch leichter als Männer. Männer benötigten ebenso wie Ältere mehr Zeit, ihr Bild der Wirtschaftsordnung neu zu formen. Könnte man das verallgemeinern, so wären Frauen bei plötzlich auftretenden Krisen die besseren Manager. (Würde ich hier „Managerinnen“ schreiben, wäre das eine Ehrabschneidung.) Frauen bewältigten den geistigen Turnaround durchschnittlich schneller als Männer. –

Immerhin erhielten diese Studenten durch meine Lehrtätigkeit nach der Wende eine auf die neuen Umstände ausgerichtete BWL. Darauf mussten die der ersten Gründerwelle, die kurz danach im vereinigten Deutschland hochschwappte, noch einige Zeit warten. Wie allzu oft thematisierte die BWL das Thema Gründung erst, nachdem

es in der Praxis längst virulent war. Dasselbe gilt für die Akademisierung der mittelständischen Betriebe oder bestimmter Berufszweige wie der Immobilienwirtschaft. Da bildete die BWL nicht einmal die Gegenwart ab, sondern lief der Zeit ebenso hinterher wie bei der Digitalisierung.

Wer jedoch glaubt, Manager der Praxis seien da besser als Professoren, der irrt: Manager haben für die Lehre in der BWL immer wieder Forderungen aufgestellt, die fast immer auf den Gegenwartsbedarf abstellten. Doch wer sich selbst und unserer Wirtschaft einen Gefallen tun will, der fragt nicht danach, welche Bildung oder Ausbildung *heute* wichtig ist, sondern mit welcher man (auch) die Probleme *der Zukunft* bewältigen kann. *Gute Lehre muss antizipieren, d.h. ihrer Zeit voraus sein.*

Doch das ist nicht die einzige Herausforderung für die Lehre. Es muss einen „Fit“ geben zwischen den Herausforderungen der Praxis und den Inhalten der Lehre. Daran hindert an unseren Universitäten derzeit vor allem die Entwicklung, welche die Forschung genommen hat. Diese Forschung weist kaum mehr Synergien mit der Lehre auf, so dass die klassische Forderung nach „Einheit von Forschung und Lehre“ zu einer Fehlleitung der Lehre führt. Dieses Problem ist größer als zu der Zeit, als ich mich selbst noch um das Verständnis der BWL bemüht habe, und es nimmt eine bedenkliche Entwicklung.

## **2. Forschung als Sammlung handwerklich perfekter Mosaiksteinchen**

Forschung ist in. In allen Fächern. Forscher freuen sich darüber. So sehr, dass sie ein schwedisches Mädchen namens Greta hofieren, weil sie die Forschung und deren Erkenntnisse absolut setzt: Diese kleine Jeanne d’Arc hat der Forschung eine Aufmerksamkeit und einen Stellenwert verschafft, wie sie es selbst in vielen Jahren nicht vermochte: Politiker sollen auf Wissenschaft und Forschung hören!

Genau das tun sie seitdem ganz brav, wohl auch weil sie damit die Verantwortung für ihr Tun von sich abwälzen können. Schließlich handeln sie auf Empfehlung der Wissenschaft! Das jüngste Beispiel dafür ist die Corona-Pandemie.

Aber ist es nicht sinnvoll, auf Wissenschaftler und Forscher zu hören? Warum sollte ein Wissenschaftler wie ich das kritisch sehen statt sich darüber zu freuen? Schließ-

lich habe ich mir das selbst oft gewünscht, wenn Politiker dilettierten, ohne auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu achten? Die Antwort ist einfach:

Wissenschaftliche Erkenntnisse entstehen durch Fokussierung. Man konzentriert sich nicht nur auf ein einziges Problem, sondern meist auch auf einen einzigen Aspekt dieses Problems, oft genug auf einen winzigen. Erst durch Abstraktion von den meisten Aspekten der Wirklichkeit kommt man zu tiefgreifenden Erkenntnissen. Bei Virologen ist sind das Viren und ihre Verbreitung.

Doch diese tiefen Erkenntnisse reichen nicht weit. Nur so weit wie die Grenzen der Abstraktion. Setzt man diese Forschungsergebnisse unmittelbar in praktische Handlungsempfehlungen um, bleibt alles ausgeblendet, von dem auch für die Gewinnung der Forschungsergebnisse abstrahiert wurde. Für die Verbreitung einer Pandemie bedeutet das: Im Fokus der Handlungen stehen nur die unmittelbaren medizinischen Folgen der Pandemie. Alle wirtschaftlichen, sozialen, psychologischen Folgen bleiben ausgeblendet; ja nicht einmal die mittelbaren medizinischen Folgen werden beachtet. Sie werden dadurch faktisch zu unbeachtlichen Kollateralschäden.

Politiker sollten das Problem umfassender betrachten, in all seinen Facetten. Dann kommen sie zwar nicht zwingend zu anderen Handlungen, aber andere Entscheidungen sind immerhin möglich. Für die Corona-Pandemie bedeutet das:

Die Folgen einer ungehemmten Ausbreitung des Virus gehen weit über den unmittelbaren medizinischen Aspekt hinaus. Neben den direkten Schäden gibt es medizinische Folgeschäden, z.B. dass Menschen, die andere schwerwiegende Leiden haben als Corona, nicht mehr fachgerecht behandelt werden, weil ihre Operationen coronainduziert aufgeschoben werden oder die Krankenhäuser für ihre Erkrankungen dichtmachen. Die wirtschaftlichen, sozialen und psychologischen Schäden einer Pandemie sind ohnehin hinreichend bekannt.

Eine umfassende Folgenabwägung erfordert jedoch, auch die Folgen der Maßnahmen zu beachten, welche die Ausbreitung des Virus be- oder verhindern sollen, allem voran die eines Lockdowns. Dessen umfangreiche soziale und ökonomische Wirkungen haben wiederum medizinische und psychologische Folgen. Die wirtschaftlichen Schäden gefährden die Existenz tausender Unternehmen. Und die Schäden für die nachfolgenden Generationen sind kurzfristig gravierender als die des Klimawandels, der wiederum durch diese Corona-Maßnahmen verlangsamt wird.

Das Prinzip „Scheune abbrennen hilft gegen Mäuse“ funktioniert auch hier. „Wollt Ihr den totalen Lockdown?“. Diese Frage würden viele Virologen wohl mit „ja“ beantworten. Außerhalb der Grenzen virologischen Denkens kann man aber durchaus zu einem anderen Ergebnis kommen.

Bei Schulkindern vergrößern Lockdowns die soziale Spaltung, weil die Kinder ärmerer Schichten nun schlechter beschult werden. Ich selbst habe in der Anfangszeit, als die Schulen mit dem Online-Unterricht nur langsam in die Gänge kamen, an einem Home-Schooling-Programm teilgenommen, das von Eltern aus privilegierten Schichten organisiert wurde. Die beschulten Kinder waren ebenfalls aus diesem Milieu. Für solche Aktivitäten war zumindest ein Zugang zur digitalen Welt notwendig, den nicht mal alle Lehrer hatten, geschweige denn ihre Schüler, wie etwa eine türkische Familie mit sieben Kindern, die nur einen Laptop besaß.

Häusliche Gewalt und psychische Schäden vergrößern sich im Lockdown. Und auch die Konsequenzen der Lockdowns für unser politisches System sind kaum mehr im Fokus der Politik, Verfassungsverstöße eingeschlossen. Nach der x-ten Verlängerung werden nun verharmlosende Begriffe geprägt wie „Brücken-Lockdown“.

Politiker, die allein auf die Inzidenzzahlen der Virologen achten, missachten diese Folgen. Eine umfassende Folgenabwägung verlangt dagegen, weit über den verengten Forschungsfokus der Virologen hinauszugehen. Wenn sich Politiker allein auf die Sichtweise der Virologen berufen und behaupten, sie folgen damit *der* Wissenschaft, ist ihr praktisches Handeln einseitig verzerrt.

Nur wer nicht versteht, wie Forschung funktioniert, kann Politikern empfehlen, den Erkenntnissen einer *einzelnen* Wissenschaft zu folgen. Das gilt für Virologen ebenso wie für Klimaforscher oder Wirtschaftswissenschaftler. Freilich ist hier der Umkehrschluss unzulässig, man könne oder solle diese Erkenntnisse missachten. Es geht darum, sie in ein umfassendes Handlungskonzept einzubinden. Dabei sind politische Gewichtungen unerlässlich. Doch solche Gewichtungen kann keine Wissenschaft vorgeben, auch wenn Wissenschaften zur Folgenabschätzung im Einzelnen beitragen. Der Ethikrat kann das Zusammenspiel der Folgen zwar erörtern, aber nicht entscheiden.

Ein umfassenderes Bild braucht jede Wissenschaft auch zur Steuerung ihrer praktischen Forschungsaktivitäten. Ein solches Bild bieten Theorien oder theoretische Entwürfe. Es ist jedoch nicht die Produktion und Erweiterung solcher Bilder, die heute

im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Forschung steht. Es ist die Produktion immer neuer Bildpunkte oder bestenfalls Mosaiksteinchen. Dabei ist oft nicht einmal klar, in welches Bild sich diese Fragmente integrieren lassen können oder sollen. Die Aufmerksamkeit gilt der handwerklichen Exaktheit neuer Mosaiksteinchen, die sich von bereits existierenden Bildfragmenten unterscheiden sollen. Allein noch das exakte Handwerk der empirischen Forschung ist „wissenschaftlich“. Kühne Theorieentwürfe gelten dagegen als „bloße Kunst“, die keinen wissenschaftlichen Anspruch erheben kann. Es zählt nur EINE wissenschaftliche Methode: die empirisch-statistische. Und Exaktheit steht dort als Kriterium weit vor der Relevanz.

Beim Credo „Eleganz vor Relevanz“ wundert es kaum mehr, dass ich über 150 empirische Aufsätze zur Vergütung des Managements aus Top-Zeitschriften für eine anwendungsorientierte Veröffentlichung durchgesehen habe und nicht einen einzigen Beitrag gebrauchen konnte. Vier Ordner mit Aufsatzkopien wanderten in den Müll.

Wer heute wissenschaftliche Karriere machen will, muss sich dem Methodendiktat von Empirie und Statistik beugen. Mit der Veröffentlichungspraxis verbunden ist zudem eine Entscheidungsverlagerung von den Fakultäten zu den internationalen Zeitschriften überwiegend amerikanischer Prägung. Entschied früher die Professorenschaft einer Fakultät über Promotionen und die Besetzung von Lehrstühlen, so befinden darüber heute Herausgeber und Gutachter hochrangiger internationaler Zeitschriften. Jemandem, der dort genug Aufsätze platziert hat, kann und wird eine deutsche Fakultät kaum mehr die Promotion verweigern, selbst wenn interne Kritiker der Fakultät eine schlechte Meinung über diese Aufsätze haben. Diese Kritiker müssten einen Krieg gegen das Establishment der internationalen Zeitschriften anzetteln und diesen Krieg würden sie verlieren.

Zu einem Konvolut zusammengefasst erscheinen die von renommierten Zeitschriften akzeptierten Aufsätze dann als „kumulative Dissertation“. Dieser geht in der Regel eine Forschungsstory voran. Die ist oft genug ein Phantasieprodukt, auch weil sie als Erfolgsgeschichte die von Zeitschriften nicht akzeptierten Aufsatzprojekte der Kandidaten meist verschweigt.

Zudem werden fast alle empirischen Forschungen von dem erarbeitet, was in der DDR bei der Veröffentlichung als „Autorenkollektiv“ bezeichnet wurde. Eine Promotion aber ist individuell. Also muss der Einzelbeitrag des Kandidaten für sein Produktionsvorhaben nachträglich extrahiert werden. Da die gemeinschaftliche empirische

Forschung ein synergetischer Prozess ist, gleicht das dem Versuch, aus einem gemeinsam gebackenen Kuchen die Einzelbeiträge der Bäcker zu isolieren. Und weil der Erfolg viele Väter hat, schreiben sich die wichtigsten Leistungen oft mehrere Promovenden sich selbst zu. Es gibt zwar Methoden, dies zu erschweren, und man kann dabei auf Erfahrungen aus den Naturwissenschaften bauen. Aber der Erschleichung einer Promotion ist auch bei dieser heute schon üblichen Form der Promotion noch Tür und Tor geöffnet.

Diese kumulative Promotion ist externen Promovenden kaum mehr zugänglich. Zu groß ist für sie der Aufwand, ihre Erkenntnisse immer wieder auf wissenschaftlichen Tagungen zu präsentieren; zu schwierig die Anforderung, immer neue Forschungspartner zu finden. Daher bleiben die Insider der Wissenschaft immer häufiger unter sich, schmoren im eigenen Saft und betreiben mehr und mehr geistige Inzucht, mit der sie sich von der Praxis entfernen.

Am deutlichsten wird das in den „Graduiertenkollegs“, in denen Gruppen von Doktoranden in „mönchischer Askese“ zusammenarbeiten, unter der Supervision von Hochschullehrern. Dort findet eine interne Schulung für Promovenden statt, die mit der Freiheit der Forschung oft nur noch wenig zu tun hat. Diese Form der Promotionsvorbereitung ermöglicht übergriffigen Professoren mehr als jemals zuvor, ihr Methodendiktat durchzusetzen und sich der Erkenntnisse ihrer Promovenden zu bemächtigen und sie als eigene auszugeben.

Bei der klassischen Promotion durch eine Dissertationsschrift ist das eher umgekehrt. Hier wandern Erkenntnisse aus Diskussionen mit dem betreuenden Professor in die Arbeit der Kandidaten. In den von mir betreuten fast 40 Doktorarbeiten dieses Typs stecken eine Menge meiner Ideen, ohne dass ich sie für mich beanspruche.

Umfang und Tiefe der Erkenntnisse sind jedoch in beiden Fällen bescheiden. Wer zum wissenschaftlichen Fortschritt beitragen will, muss sich nämlich zunächst mit dem bisherigen Stand der Forschung vertraut machen. Hierfür braucht man oft Jahre.

Bei einer kumulativen Dissertation bieten die einem Verfasser zugewiesenen Anteile der zur Promotion eingereichten Gemeinschafts-Aufsätze oft nicht mehr als 30-40 Seiten Eigenanteil. Auch bei einer klassischen Dissertationsmonographie mit durchschnittlich etwa 250 Seiten ist das meist nicht mehr. Der Rest wird benötigt, den Stand der Forschung und die Forschungslücke aufzuzeigen, alternative Lösungsan-

sätze zu diskutieren und die Arbeit in ein Gesamtbild einzuordnen. Letzterem dient beim Aufsatzkonvolut der „kumulativen Dissertation“ der Vorspann.

Auch bei der Besetzung von Lehrstühlen beurteilt man die Forschungsleistungen eines Kandidaten mittlerweile fast allein nach den Aufsätzen, die von hochgerankten internationalen Zeitschriften zur Veröffentlichung akzeptiert wurden. Insofern bietet hier die kumulative Dissertation dem wissenschaftlichen Nachwuchs Vorteile. Denn er macht sich so mit den Usancen wissenschaftlicher Veröffentlichungen vertraut und produziert synergetisch bereits Aufsätze, die für die Berufung zählen. Dadurch ist die formelle Habilitation über Habilitationsschrift und Habilitationsvortrag nicht nur überflüssig geworden, sie ist sogar nachteilig für die wissenschaftliche Karriere. Da allein Forschung in ist, zählen auch Lehrleistungen und soziale Kompetenz von Hochschul Lehrern an den Universitäten kaum mehr.

Von meinen (früheren) Kollegen wird dies durchaus als bedenkliche Entwicklung wahrgenommen; auch dass faktisch oft die amerikanischen Gatekeeper der Vorzei-gezeitschriften über die Besetzung der Lehrstühle an deutschen Universitäten entscheiden. Aber der Forschungszug rollt kollektiv in diese Richtung und wer einen Handlungsbedarf sieht, kennt keine Möglichkeit, diese Fahrt zu stoppen. Nachwuchswissenschaftler müssen sich dem beugen und ihre Forschungen methodisch anpassen.

Nie zuvor hatte ein Spruch meines akademischen Lehrers, Dieter Schneider, mehr Gültigkeit als heute: „In Treue fest den Blick nach West und nur nicht selber denken!“ Wer so den amerikanischen Trends hinterherläuft, verpasst die Chance, sich selbst einmal an die Spitze der Forschenden zu setzen. Wer ständig in die Fußstapfen der anderen tritt oder glaubt, in sie treten zu müssen, kann nicht vorneweg gehen.

Vielen jüngeren Kollegen ist dieser Kotau bewusst. Ihre Antwort ist resignierend: Was sollen wir tun? Nur so geht wissenschaftliche Karriere heute. Habe Methode, suche Problem. Das statistische Handwerkszeug steht einseitig im Mittelpunkt, obwohl jeder weiß oder wissen müsste, dass keine noch so gute statistische Korrelation eine Theorie ersetzen kann. Statistisches Handwerk geht in der Wissenschaftspraxis heute weit über die Kunst der Theorie. Mutige Theorieentwürfe, wie die von Ronald Coase, würden heute in keiner der führenden Zeitschriften veröffentlicht: zu viel „beliebige“ Phantasie, zu wenig exaktes Handwerk. Wissenschaft ist weitgehend zu einer phantasielosen Anwendung statistischer Techniken verkommen, zu einem Handwerk oh-

ne Kunstverstand und Weitblick. Wissenschaftliche Aufsätze im Stil der Zeit kann sogar ein phantasiefreier Kretin produzieren, vorausgesetzt er beherrscht perfekt die statistischen Techniken.

Sowohl der Wandel der Forschung zum empirischen Methodenmonismus als auch die Veränderung der Besetzungskriterien von Professuren haben fatale Folgen für die Lehre. Dies wird im Folgenden am Beispiel der Betrieblichen Steuerlehre verdeutlicht. Zugegeben: An diesem Beispiel tritt das Problem deutlicher hervor als bei anderen Teilgebieten der BWL.

### **3. Betrübliche Steuerleere in der Steuerlehre als Folge der Entfremdung der Forschung**

Ich selber „musste“ das Fach „Betriebswirtschaftliche Steuerlehre“ einst vertreten. „Musste“, weil es dort die besten Berufschancen für mich gab. „Musste“ aber auch deshalb, weil es unmöglich war, den Studenten (allerlei Geschlechts) ein „Steuer-SYSTEM“ nahezubringen, das schon damals längst keines mehr war. Mit laufenden Veränderungen wuchsen die Verwerfungen, die Beliebigkeit und die Willkürakte in diesem „System“: Nuancen führen zu grundlegend anderen Besteuerungen, entscheiden über Steuerpflicht und Steuerfreiheit, noch willkürlicher wie Inzidenzwerte von 50 oder 100, die über einen Lockdown entscheiden. Es gibt Steuersätze von weit über 100 Prozent, wenn sich „geldwerte Vorteile“ nachträglich als wenig vorteilhaft oder gar als Nachteile herausstellen.

Für mich war es selbstquälerisch, den Unsinn, der in unsere Steuergesetze gegossen ist, noch länger zu verkünden. Professor heißt auch „Bekenner“ und dazu konnte ich mich nicht länger bekennen. Das war der Hauptgrund, warum ich das Fach gewechselt habe. Denn in „Finance“, wie es heute heißt, ist vieles besser, wenngleich nicht alles.

Doch jeder, der das Fach „Betriebswirtschaftliche Steuerlehre“ früher studiert hat und heute studiert, kann erwarten, mit dem höllischen Dschungel des deutschen Steuerrechts, seiner unsystematischen Regelungen im Einzelnen und seinen ökonomischen Folgen vertraut gemacht zu werden von Hochschullehrern deren Leidenschaft größer ist als meine.

Was aber, wenn der Nachwuchs für die Steuerlehrstühle kaum noch einen Anreiz hat, dieses Wissen bei sich selbst herzustellen, weil sich der Aufwand dafür als Karrierebremse erweist? Wenn er, um in internationalen Zeitschriften zu reüssieren, zuallererst perfekte Statistikkenntnisse haben und die Techniken der sekundär- und primärstatischen Untersuchungen beherrschen muss? Was ist, wenn für steuerliche Ländervergleiche in Top-Journals oberflächliche Kenntnisse der „Steuersysteme“ ausreichen, weil die Gutachter gar nicht mehr vom deutschen Steuersystem wissen und nicht wissen wollen, weil dieses Wissen morgen schon passé ist? Dann macht sich dort eine Steuerleere breit, dann wird vereinfacht, was das Zeug hält. Man stellt nur noch auf die Grundstrukturen der Systeme ab, denn nur so sind internationale Steuervergleiche möglich. Die Teufel der Praxis stecken aber tatsächlich woanders: in den unsystematischen Details.

Wer über empirische Steueraufsätze, die sich in internationalen Journals platzieren lassen, auf einen Lehrstuhl kommt, und das ist heute die Regel, der kann seinen Studenten die Statistik beibringen, die sie benötigen, um auf sie dieselbe Art Forschung zu betreiben wie er selbst. Aber das berufliche Rüstzeug von Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern kann diese neue Garde von Hochschullehrern kaum mehr bereitstellen. Ihre Wissenschaft ist eine grundlegend andere geworden. Sie hat mit der steuerlichen Praxis in Deutschland weniger denn je zu tun.

Dennoch verfolgt man in diesem Fach den Trend weiter, weil das alle Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre tun. Für manche dieser Teilbereiche, etwa für die Finanzierung, sind die Folgen weniger gravierend und mit Blick auf die Internationalisierung großer Konzerne ist der internationale Fokus zwingend. Aber Internationalisierung der Praxis und Internationalisierung der Forschung sind nicht dasselbe. Natürlich gehört in die Ausbildung daher immer schon die internationale Steuerlehre, insbesondere die Beschäftigung mit Doppelbesteuerungsabkommen und deren Folgen.

Doch das internationale Methodendiktat für die Forschung stellt solche Fragen gar nicht. Dort geht es darum, immer neue Anwendungsbeispiele zu finden, auf die statistische Methoden handwerklich exakt angewendet werden können. Da darf man nicht allzu sehr zwischen Steuerfällen differenzieren, sonst reichen die Fallbeispiele nicht für die Vergleichskategorien. Genau diese Differenzen sind aber die Details, die im chaotischen Steueralltag den Unterschied machen.

Kurzum: Die Einheit von Forschung und Lehre führt bei dem derzeit dominierenden Forschungsstil zu einem klaren Ergebnis: Eine Lehre auf der Basis dieser Forschung ist nur geeignet, Wissenschaftlernachwuchs großzuziehen, der in genau demselben Stil arbeitet. Als Grundlage für eine berufliche Praxis eignet sich eine forschungsaffine Lehre weniger denn je.

Das bringt uns hier in dieselbe Lage, die ich an amerikanischen Universitäten vor Ort beobachtet habe. Wissenschaftler widmen sich aus Karrieregründen fast nur noch der Forschung, um immer mehr Veröffentlichungen zu produzieren. Die Stützen der Lehre sind ehemalige Praktiker, oft genug Alumni. Sie allein sorgen für die Bodenhaftung der Bachelor- und Masterstudenten in den Details der Lebenswirklichkeit. Fernab davon handwerkeln die Professoren im Wolkenkuckucksheim ihrer empirischen Forschungsaktivitäten. Die aber haben mit den praktischen Herausforderungen in den späteren Berufen der Studenten immer weniger zu tun.

Da sind wir heute und finden keinen Weg zurück.