Möglichkeitswissenschaften

Ökonomie mit Möglichkeitssinn

Lars Hochmann, Silja Graupe,
Thomas Korbun, Stephan Panther
und Uwe Schneidewind (Hg.)

metropolis

Möglichkeitswissenschaften

Ökonomie mit Möglichkeitssinn

Herausgegeben von

Lars Hochmann, Silja Graupe, Thomas Korbun,
Stephan Panther und Uwe Schneidewind

Metropolis-Verlag
Marburg 2019

Transformative Betriebswirtschaftslehre

Eine Disziplin auf der Suche nach sich selbst

Von | *André Reichel*

1 | Betriebswirtschaftslehre: eine Hinführung statt Einführung

Die Betriebswirtschaftslehre ist eine sehr deutsche Disziplin. Sie ist vor gut 120 Jahren in Deutschland in den ersten Handelshochschulen entstanden und hat ihren Namen dann von Eugen Schmalenbach 1911 verliehen bekommen, damals noch als *Privatwirtschaftslehre*. Der deutsche Ursprung steht damit in direkter Konkurrenz mit der Begründung der Managementwissenschaft durch Frederick Winslow Taylor im Jahr 1911 und seinem »Scientific Management« (Giannantonio und Hurley-Hanson 2011; Kirsch und Albach 1989; Lauer Schachter 2010; Reiß und Klein-Blenkers 1993). Die Verweise auf Schmalenbach und Taylor – im deutschen Sprachraum auch und gerade Wilhelm Rieger (Franz 1998) – öffnen dabei gleichzeitig das Spannungsfeld, in dem sich das Fach seit Anbeginn befindet: Geht es um eine Wissenschaft oder um eine Praxis? Das Fach heißt immerhin *Betriebs*wirtschaft*slehre* und nicht *Betriebs*wissenschaft*slehre*. Der zentrale Erkenntnisgegenstand, ob ›reine‹ Wissenschaft oder ›Kunstlehre‹, ist das Wirtschaften in Betrieben, also Ziel-Mittel-rationales Verhalten in Organisationen der Fremdproduktion – was gleichzeitig eine Beziehung herstellt zwischen Produzierenden und Konsumierenden als Grundlage jeder wirtschaftlichen Austauschbeziehung. Betriebe wirtschaften also in Kontexten, die ihnen äußerlich sind und sie beeinflussen, auf die sie aber ebenso selbst Einfluss nehmen.[1] Wie nun gewirtschaftet wird und wie Betrieb und Kontexte zusammenhängen, markiert das Problem der Betriebswirtschaftslehre.

---

1 | Es wird hier zu Beginn der Begriff des ›Betriebs‹ und nicht des ›Unternehmens‹ verwendet, weil Betrieb auf mehr verweist, als mit dem Unternehmen als Betrieb der Fremdversorgung abgedeckt wird. Gerade bei der Aufweitung der BWL in Richtung Möglichkeitenwissenschaft können die ›Nicht-Unternehmen‹, in denen genauso gewirtschaftet wird, nicht übergangen werden, auch nicht sprachlich.

Dabei ist das Fach in seiner Geschichte immer zwischen den erkenntnistheoretischen Positionen einer normativ-präskriptiven, also vorschreibenden und gestaltenden Wissenschaft, sowie einer positiv-deskriptiven, also beschreibenden und erklärenden Wissenschaft, hin- und hergependelt. Für Schmalenbach selbst war die Wahl der Position klar: Die Betriebswirtschaftslehre solle Betrieben bei ihren Problemen helfen, also praktisch orientiert und auch informiert sein. Für Vertreter*innen der positivistischen Position war die Wissenschaftlichkeit des Fachs entscheidend und hier insbesondere seine Rückbindung an die Volkswirtschaftslehre in ihrer neoklassischen Spielart (Schreyögg 2007). Bei Erich Gutenberg wird dann das Problem der Betriebswirtschaftslehre im Kontext von technisch-produktiver Effektivität und wirtschaftlich-unternehmerischer Effizienz rekonstruiert (Baecker 2003). Zu diesen Auseinandersetzungen um erkenntnistheoretische und damit auch methodische Positionen kommt die Frage der Verortung der Betriebswirtschaftslehre hinzu. Ist sie eine Wirtschaftswissenschaft und damit in Resonanz mit der Volkswirtschaftslehre, verwendet also auch ähnliche Methoden und theoretische Weltsichten? Oder ist sie eher eine angewandte Sozialwissenschaft, deren Verhältnis zur Volkswirtschaftslehre eher so ist wie das der Medizin zur Biologie oder der Ingenieurwissenschaften zur Physik? In den letzten Jahren und Jahrzehnten ging die Tendenz stärker in Richtung Positivismus, quantitative Orientierung und ›Wissenschaftlichkeit‹, was die Forschung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre angeht (Homburg 2007). In der Lehre herrscht nach wie vor die Vermittlung managerialistischer Modelle, die wenig kritisch reflektiert werden. Die Wettbewerbskräfte nach Porter kennen wohl alle, die in den letzten 30 Jahren das Fach studiert haben (Porter 1980). Nichts gegen Porter, aber die Darstellung seiner und anderer Ansätze kommt häufig recht affirmativ daher, die Nützlichkeit steht im Vordergrund. Dass alle Theorien, Modelle und Ansätze durch und durch normativ aufgeladen, mithin ideologisch sind, wird meist ausgeblendet oder geleugnet. Im deutschsprachigen Raum versucht die kulturtheoretisch aufgeklärte Betriebswirtschaftslehre, eine Gegenposition zu beziehen und kritisch-emanzipatorisch zu wirken (Beschorner et al. 2004; Pfriem 2011). Im anglo-amerikanischen Raum gibt es die Teildisziplin der ›Critical Management Studies‹, die ausgehend von der Kritischen Theorie der *Frankfurter Schule*, und verwandten Ansätzen, die versteckten Macht- und Herrschaftsstrukturen in der Praxis und Theorie des Managements aufdecken will (Alvesson und Willmott 2012; Willmott 1992).

Dies sind aber eher randständige Phänomene, das Fach insgesamt entfernt sich in der Forschung weiter von der Schmalenbachschen Vorstellung als ›Kunstlehre‹, während die Lehre gefangen bleibt in westlich-männlich-managerialistischen Modellen und Vorstellungen, wie ein Betrieb im 21. Jahrhundert zu führen sei. John Maynard Keynes wird der Ausspruch nachgesagt,

wenn sich die Fakten ändern, ändere er seine Meinung. In der Betriebswirtschaftslehre ist davon nur insofern etwas zu sehen, als sie sich auf die neuen Evaluationskriterien wissenschaftlicher Exzellenz eingestellt hat, also auf die Publikation in hochgerankten Journals, ohne selbstkritisch nachzufragen, worin deren Relevanz für den ureigenen Problembereich – das Wirtschaften in Betrieben und dessen Wechselwirkung mit den betrieblichen Kontexten – liegen mag. Dabei ist die geänderte Faktenlage doch eine ganz andere. Die beiden größten Kontextänderungen sind zum einen der menschengemachte Klimawandel, genauer: der durch nicht-nachhaltiges Wirtschaften verursachte Klimawandel – und das obwohl wir seit den 1990ern über nachhaltiges Wirtschaften reden, unzählige Nachhaltigkeitsberichte verfasst wurden, die sogenannte ›Triple Bottom Line‹ auch an Hochschule gelehrt und vermittelt wird, eine ISO-Norm für sozial-verantwortliche Unternehmen existiert und jetzt die UN-Nachhaltigkeitsziele, die *Sustainable Development Goals*, auch in Unternehmen berücksichtigt werden (Lang et al. 2007; Majer 2004; Pfister et al. 2016; Pfriem und Richter 2016). Hier wäre eigentlich die Frage angemessen, inwiefern die Betriebswirtschaftslehre insgesamt als Fach versagt hat bei der Vermittlung von Nachhaltigkeits- und Umweltwissen sowie bei der Bereitstellung von Methoden, Strategien und Geschäftsmodellen für sozial verantwortungsvolles Unternehmertum. Und ob das Fach, angesichts von Unternehmensskandalen wie *Volkswagen* und *Dieselgate*, eigentlich noch relevant ist bei der Ausbildung von Führungskräften, wenn solches Fehlverhalten nicht verhindert werden kann.

Zum anderen ändern sich durch die Digitalisierung die Kontexte des Arbeitens und Konsumierens auf tiefgreifende Weise. Arbeit, auch und gerade die ›Kopfarbeit‹, wird jetzt für tayloristische Optimierungen auf eine Weise zugänglich, die Arbeitsorganisation und auch das Verständnis von (Erwerbs-)Arbeit sehr wahrscheinlich verändern werden – vermutlich stärker als alle behavioristisch inspirierten Management- und Führungsansätze zusammen (Reichel 2018a; Scheiber 2012). Es geht nicht mehr um Motivation oder Selbstorganisation oder Selbstverwirklichung; es geht darum, ob die Arbeit überhaupt noch sinnvoll ist, wenn Maschinen und Algorithmen sie besser erledigen können. Vielleicht wird die Funktion des (menschlichen) Managements auch überflüssig? Was sagt das Fach dazu? Und wie ist es mit den großen Potenzialen, was die Wertschöpfung angeht auf der Konsumierendenseite? Jetzt endlich wäre es möglich, den Tofflerschen ›Prosumer‹ (Toffler 1984) als zentralen Akteur des Wirtschaftens zu realisieren, das Wirtschaften von seiner Bindung an Betriebe zu lösen und die Frage von Ronald Coase (1937), warum es eigentlich Unternehmen gibt, wieder offen zu diskutieren (Ritzer et al. 2012; Ritzer und Jurgenson 2010; Scholz et al. 2018).

Auf diese fundamentalen Kontextänderungen findet die Betriebswirtschaftslehre keine Antwort, sie scheint nicht einmal ernsthaft auf der Suche nach Antworten zu sein. Eventuell versteht sie schon die Frage nicht. Im Folgenden soll versucht werden, sich einer anderen Betriebswirtschaftslehre zu nähern, die nicht mehr selbst-referenziell auf die Karriere der sie betreibenden Forschenden fixiert ist, sondern den Blick heben kann auf die großen Veränderungen, in denen sich unsere Gesellschaft befindet. Dazu muss aber zunächst das Kernproblem der Betriebswirtschaftslehre noch einmal genauer betrachtet und aufgeweitet werden. Dann wird die Frage nach der transformativen Kraft des ›Wirtschaftens in Betrieben‹ gestellt. Am Ende wird es dann hoffentlich möglich sein, eine transformative Betriebswirtschaftslehre in den Blick zu nehmen, die fundamental für das Verständnis der BWL als Möglichkeitenwissenschaft ist (Schneidewind et al. 2016).

2 | Das neue Problem der BWL: mehr als ›Wirtschaften in Betrieben‹

Das Wirtschaften in Betrieben, und seine Wechselwirkungen mit den betrieblichen Kontexten, als zentrales Problem der Betriebswirtschaftslehre ist gesellschaftlichen Wandlungsprozessen unterworfen – genauso wie es auch selbst Wandlungsprozesse in der Gesellschaft auslösen und verstärken hilft. Dieses Verständnis des Wirtschaftens in Betrieben kommt aber aus der Entstehungszeit des Faches, in der es eine klare Trennung zwischen Produzierenden und Konsumierenden gab, zwischen Unternehmen auf der einen, Kund*innen auf der anderen Seite. Und gewirtschaftet, also Ziele und Mittel aus Effizienzperspektive ins Verhältnis gesetzt, wurde in einer Organisationsform des Betriebs, mit seinen klaren hierarchischen Strukturen. Es ist ein Wesenszug der Wirtschaft, verstanden als Funktionssystem im Luhmannschen Sinne, dass sie als Bezugsrahmen dienen konnte für andere soziale Systeme, die sich mit der ausdifferenzierenden modernen Gesellschaft bildeten: Organisationen (Luhmann 1984, 2006). Organisationen sind mehr oder weniger zeitstabil und besetzen einen festen sozialen Raum. Mehr noch, sie sind es, die als Unternehmen – also Organisationen mit einem vorwiegenden Bezug auf Wirtschaft – Entscheidungen über Produktionsprogramme, neue Produkte, Marketingstrategien treffen. Was also produziert wird und letztlich konsumiert werden kann, wird in Unternehmen festgelegt. Oder eben ganz klassisch: in Betrieben.

Wirtschaften in Betrieben meint dann immer Organisationshandeln, und zwar sowohl als Handeln in Organisationen, aber eben auch als Handeln von Organisationen. Hier werden nun zweierlei Veränderungen in der Begriffsauffassung vorgeschlagen. Zum einen soll an den Schumpeterschen Kern der modernen Wirtschaft erinnert werden, an die (methodologische) Figur ›des

Unternehmers‹ und die zentralen Aspekte unternehmerischen Handelns und Entscheidens (Pfriem et al. 2006). Dies erscheint notwendig, da der Bezug auf ›wirtschaften‹ ein Vernunfthandeln auf Basis von Zielen und Mitteln, Erträgen und Aufwänden unterstellt – also eine ganz bestimmte Art von Rationalität und damit Weltanschauung in den Vordergrund rückt, ohne dies explizit zu markieren. Es soll jetzt kein Gegensatz zwischen ›unternehmerisch‹ und ›wirtschaftlich‹ aufgemacht werden, aber es verbergen sich hier doch recht unterschiedliche Zugänge (Frambach et al. 2019). Im Kern des unternehmerischen Handelns steht ein Aspekt, der epistemologisch bedeutsam ist und damit auch die Rationalität verändert: Unsicherheit. Unternehmerisches Handeln ist prinzipiell unsicher, meist riskant, manchmal auch völlig ungewiss und damit hochgefährlich für die Unternehmer*innen – und sie tun es dennoch. Das Scheitern gehört zum Unternehmertum wie der Schatten zum Licht. Stellen wir zunächst auf Risiko scharf, also Unsicherheiten mit gewissen Erfolgs- und Fehlschlagwahrscheinlichkeiten, so nähert man sich vermeintlicher Weise wieder einem ökonomistischen Weltbild mit Nutzen und (Opportunitäts-)Kosten an; aber mehr als 30 Jahre nach der »Risikogesellschaft« von Ulrich Beck (1986; 2006) wissen wir, dass Risiko etwas anderes ist. Das Riskante an der *Risikogesellschaft* ist, dass sie ihre Risiken selbst schafft. Paradoxerweise meist dadurch, indem sie Risiken zu vermeiden trachtet. Der Klimawandel wird verursacht durch Treibhausgase, die in wirtschaftlichen Prozessen auf der Produktions- und Konsumseite entstehen, und der ›Erfolg‹ des Wirtschaftens zeigt sich am dramatischen Ausmaß des Klimawandels. Risikoabwehr wird betrieben unter der Vorstellung einer »ökologischen Modernisierung« (Jänicke und Troge 2012) der Wirtschaft mit einem ›Grünen Wachstum‹ – und die Umweltlast wächst munter weiter, nicht weil die Folgen dieser Vorstellungen wirtschaftlich keinen ›Erfolg‹ haben, sondern *gerade weil* sie ›erfolgreich‹ sind. Die Wirtschaft wächst insgesamt weiter, die zusätzliche Umweltbelastung wächst etwas schwächer, nimmt aber immer noch zu: der klassische Rebound-Effekt (Grunwald 2015; Polimeni et al. 2008).

Mit ›Risiko‹ wird verschleiert, dass die Kontexte, unter denen wir handeln, die Resultate der Nebenfolgen unserer mitunter guten Absichten sind. Und dies deswegen, weil wir eben nicht wissen können, was geschieht. Das ist die fundamentale Erkenntnis der *Risikogesellschaft*, das eigene Nichtwissen. Dieses ist das epistemologische Fundament und auch die Erklärung der zunehmenden Selbstgefährdung der Gesellschaft in der Spätmoderne. Alle Versuche managerialistischer Art, in erster Linie ›Wissensmanagement‹ oder ›Lernende Organisationen‹, damit umzugehen, also Nichtwissen abzubauen, verstärken das Nichtwissen, weil die Nebenfolgen unserer Handlungen nicht-linear zunehmen. Damit meint unternehmerisches Handeln immer Handeln im Bewusstsein des Nichtwissens und nicht-wissen-Könnens. Dies erzwingt

geradezu eine kritische Reflexivität im Handeln und erfordert, zum Beispiel von Managerinnen und Managern mit betriebswirtschaftlichem Bildungshintergrund, eine Kenntlichmachung der Rückwirkungen (aus den Umwelten und Kontexten des Betriebs) der Auswirkungen (des eigenen Handelns im Betrieb). Um mit Luhmann zu sprechen: Hier ist der unmögliche Versuch zu unternehmen, eine gewisse Form von Systemrationalität auf der Ebene des Betriebs herzustellen (Luhmann 1986). Genau das wäre dann aber das neue Problem der Betriebswirtschaftslehre.

Die zweite Veränderung bei der Begriffsauffassung betrifft den Ort und das Subjekt des Wirtschaftens in Betrieben. Ist es denn wirklich noch der Betrieb? Wer so fragt, weiß immer schon die Antwort: nein. Seit den 1980er-Jahren geistert die Tofflersche Vorstellung der ›Prosumerin‹ oder des ›Prosumers‹ durch die Lande, also von wirtschaftlichen Akteuren, die nur dadurch konsumieren können, in dem sie zumindest einen Teil der Wertschöpfung selbst oder in Gemeinschaften produzieren (Toffler 1984; Xie et al. 2008; Antoni-Komar et al. 2012). In der Zwischenzeit lassen sich immer mehr prosumtive Aktivitäten feststellen, gerade die Digitalisierung als sozio-technisches Phänomen erzeugt immer mehr Möglichkeiten für neue Geschäftsmodelle, die ehemals passive Konsumierende aktiviert und zu relevanten Akteuren der betrieblichen Wertschöpfung machen. Damit ist der Betriebsbegriff fluide geworden, die ehemals harten Grenzen der wirtschaftenden Organisation vernetzen sich mit ihren Umwelten. Auch wenn es nicht sonderlich originell sein mag, das Netzwerk als Organisationsfigur einer ›Prosumer Economy‹ heranzuziehen, aber Entdifferenzierungsphänomene dieser ›nächsten Wirtschaft‹ lassen sich genau damit erklären (Reichel und Scheiber 2009).

Unternehmerisches Handeln wir dann aber auch ein Stück weit entgrenzt, aus dem engen Organisationskontext herausgeholt. *Extrapreneurship* als Konzept erlangt hierbei eine ganz neue Bedeutung. Jana Gebauer spricht in der Zwischenzeit eher von ›unternehmerisch Aktiven‹ als von ›Unternehmen‹, wenn sie neue, vernetzte Formen nachhaltigen Wirtschaftens beschreibt, die auch nicht mehr ausschließlich marktlich und kommerziell ablaufen müssen (Gebauer und Sagebiel 2015; Liesen et al. 2013). Damit wird ein weiteres Fass aufgemacht, nämlich das nach der Frage des Wirtschaftens: geht es dabei weiterhin um Ziel-Mittel-Verhältnisse und die Optimierung von Ertrags-Aufwands-Relationen? Oder verweist Wirtschaften in dieser Lesart nicht vielmehr auf den aristotelischen Urgrund der ›Oikonomia‹, des Wirtschaftens zur Aufrechterhaltung des Haushalts, als ein Mittel (nicht das einzige) zum guten Leben (Müller-Christ 2001)? Um nicht völlig die angestammten Gefilde der Betriebswirtschaftslehre zu verlassen und sie in eine Hauswirtschaftslehre zu verändern, soll lediglich ein Aspekt hier in ihren Problembereich genommen wer-

den: der Beitrag zu einem guten Leben in der Gesellschaft, also wie lebensdienlich das Wirtschaften in und jenseits von Betrieben eigentlich ist und wie die Lebensdienlichkeit wirtschaftlicher Aktivitäten im Netz unternehmerisch Aktiver gesichert werden kann (Ulrich 2001).

3 | Über die transformative Wirkung unternehmerischen Handelns

Seit der ›Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung zu Globalen Umweltveränderungen‹ *WBGU* sein Hauptgutachten 2011 mit dem Zusatz »Große Transformation« versehen hat, erlebt der Transformationsbegriff wieder Konjunktur (WBGU 2011). Damit soll natürlich an Karl Polanyi und sein grundlegendes Werk von 1941 erinnert werden, in dem er den Modernisierungsprozess als Wandel hin zu einer Marktgesellschaft historisch untersucht (Polanyi 1944). Polanyi war sich dabei im Klaren, dass solche fundamentalen Umwälzungen nicht geplant stattfinden, sondern sich vielmehr in vielfältigen systemischen Wechselwirkungen aufschaukeln, Kulturen und Weltsichten umpflügen und dann eine starke Pfadabhängigkeit entstehen lassen. Dem *WBGU* ging es dagegen um einen geplanten, tiefgreifenden Wandel der Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit. Ob hier eine ›Arroganz des Wissens‹ eine Rolle gespielt hat oder ob es vielmehr um den Versuch der Reflexivierung der eigenen riskanten Verhaltensweisen geht, mag jede und jeder selbst entscheiden. Transformation als tiefgreifender Wandel kann hier aber präzisiert werden: Immer, wenn der Alltag in einem bestimmten Bereich durch einen geplanten oder zufälligen Eingriff dauerhaft verändert wird, findet eine Transformation statt. Was wird da transformiert? Eine praxistheoretische Perspektive, die soziale Praktiken rekonstruiert, kann hier helfen (Hargreaves et al. 2013; Reckwitz 2002). Praktiken konstituieren sich dabei:

- aus Bedeutungszuweisungen, die individuell in die eigenen Erfahrungen eingepasst, aber überindividuell vorliegen und sozial bestimmt sind (warum und wozu soll etwas getan werden?);
- aus eigenen erworbenen Fähigkeiten eine bestimmte Praxis konkret ausüben zu können (wie kann etwas getan werden?);
- und schließlich aus technischen Materialitäten, aus technischen Produkten und ihren unterstützenden physischen Infrastrukturen (mit was kann etwas getan werden?).

Für einen Praxiswandel braucht es jetzt Veränderungen in wenigstens einem Bereich, der Auswirkungen auf die ganze Praxis hat. Bei einer gesellschaftlichen Transformation verändern sich alle Elemente einer Praxis und das nicht nur in einem Bereich der Gesellschaft, sondern überall. Veränderte Wertvor-

stellungen, die sich in der Gesellschaft durchsetzen, verschieben Bedeutungszuschreibungen: Die Welt wird anders wahrgenommen und gedeutet. Neue Fähigkeiten wie das Bedienen digitaler Produkte und Leistungen lassen gleichzeitig neue Anforderungen an eben jene Produkte und Leistungen entstehen. Neue Technologien, Produkte und Infrastrukturen eröffnen andere Realisierungsmöglichkeiten verschiedener Tätigkeiten und lassen auch ganz neue Tätigkeiten denkbar erscheinen – mit Auswirkungen auf Bedeutungen und notwendige Fähigkeiten. Der kulturelle Wandel ist sicherlich ein wirksames Element, aber es ist intuitiv verständlich, dass technologische Neuerungen eine starke Sogwirkung auf alle anderen Elemente entfalten. Das ist die Medialität des Technischen, die aber nicht mit einer Naturgewalt verwechselt werden darf. Technik schafft sich Gesellschaft, aber Gesellschaft biegt sich Technik auch zurecht und in vielfältigen Wechselwirkungen koevolvieren beide. Das sind die Kerne einer Großen Transformation: Kultur und Technik sind über Wirtschaft und Politik in Wechselbeziehungen miteinander verwoben (Reichel 2011, 2018a).

Unternehmerisches Handeln hat dabei immer potenziell transformative Wirkung gehabt. Am ehesten durch radikale Innovationen, also Neuerungen in der Leistungserstellung für Dritte, die einen tiefgreifenden Wandel der sozialen Praktiken in der eigenen Organisation und im wirtschaftlichen Nahfeld, der Branche und des Marktes auslösen. Nach Schumpeter kann dies direkt das Ergebnis der Leistungserstellung betreffen, also das Produkt, aber auch den Prozess der Leistungserstellung, die internen Verfahren und die Organisation des Betriebes selbst (Schumpeter 1947, 1983). Ebenso können diese Veränderungen durch die Schaffung gänzlich neuer Märkte und, in der letzten Konsequenz, völlig neuer Industriestrukturen liegen. Mit der Digitalisierung mag so eine Umwälzung von Industriestrukturen vorliegen, alte Sicherheiten und etablierte Stellungen werden ›disruptiert‹ und durch neue Geschäftsmodelle ersetzt. Aber auch weniger radikale Veränderungen können transformativ sein. Allein schon die Etablierung neuer Routinetätigkeiten, sei es im Unternehmen durch neue Arbeitsprozesse oder bei Kund*innen durch veränderte Produktnutzung – man denke nur an *Instant Messaging* bei Smartphones, die nicht mehr maßgeblich zum Telefonieren genutzt werden, sondern um Text-, Sprach-, Bild- und Videonachrichten zu versenden –, verschieben Alltagspraktiken tiefgreifend. Mehr noch, in diesen und durch diese neuen Routinen werden nicht nur Fähigkeiten geübt und neue Materialitäten selbstverständlich, es verschieben sich auch Bedeutungsmuster und Wertvorstellungen. Wenn Niklas Luhmann einmal behauptet hat, alles, was wir von der Welt wissen, wüssten wir durch Massenmedien (Luhmann 1995), so könnte man im Hinblick auf die transformative Wirkung unternehmerischen Handelns sagen: Nahezu jede Veränderung in der Gesellschaft erlernen und üben wir durch

das Resultat des Wirtschaftens in Betrieben. Dies steht im Übrigen durchaus in Resonanz mit den Überlegungen von Peter Ulrich zu einer zivilisierten Marktwirtschaft, bei der Wirtschaft die Aufgabe der effizienten Übersetzung von neuen Bedeutungszusammenhängen, die aus der zivilgesellschaftlichen Sphäre kommen, in Geschäftsmodelle und massentaugliche Produkte hat (Ulrich 2009). Wenn die gegenwärtige Betriebswirtschaftslehre an etwas krankt, dann ist es das fehlende Verständnis für die Bedeutung der Zivilgesellschaft für die Innovations- und Veränderungsfähigkeit einer Gesellschaft insgesamt – und der eigenen Rolle als dienende Kraft bei der Hochskalierung lebensdienlicher Neuerungen.

4 | Lebensdienlicher Wandel von und durch Unternehmen

Lebensdienlichkeit meint hier die Verantwortbarkeit von unternehmerischem Handeln was die Verbesserung von Teilhabe- und Mitbestimmungsmöglichkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft betrifft. Wir wollen diese Begriffsbestimmung erweitern und auch sozial-ökologische Anforderungen mit hineinnehmen. Damit sind die gesellschaftlichen Ursachen ökologischer Gefährdungslagen, sowie deren Rückwirkungen, als gesellschaftliche Folgen und mögliche gesellschaftliche Reaktionen auf diese Folgen gemeint (Pfriem und Richter 2016; Wilhelm und Schulz 2017). Dies ist nichts anderes als die von Luhmann geforderte (und als unmöglich betrachtete) Herstellung von Systemrationalität als neuem Problem der Betriebswirtschaftslehre. Lebensdienlich sind dann jene Wandlungsprozesse, die durch unternehmerisches Handeln die Alltags- und Wirtschaftspraktiken in Richtung einer absoluten Reduktion ökologischer Fußabdrücke verändert – und zwar auf eine sozial inklusive, auf Teilhabe und Mitbestimmung ausgerichtete Weise. Hier wird schon deutlich, dass die Figur der *Prosumierenden* eine Rolle spielt, die Teil der Wertschöpfungslogik des unternehmerischen Handelns sind. Wertschöpfung wird dabei aber aus der Perspektive der Lebensdienlichkeit verstanden, also ›Werte schöpfen‹, die nicht nur monetär bewertet und kommerziell verwendet werden können (Reichel 2015, 2018b). Ob man hier nun die ›Triple Bottom Line‹ bemüht oder eine Gemeinwohlökonomie oder noch eine andere alternative Bewertung von Wohlstand und Wertschöpfung, ist dabei wenig entscheidend. Wichtig ist vielmehr das Verständnis der Einbettung wirtschaftlicher Werte in einen größeren sozialen und ökologischen Zusammenhang unter dem Blickwinkel der Lebensdienlichkeit. Warum? Weil es für das unternehmerische Handeln eine Art von Böckenförde-Diktum gibt: Wirtschaft lebt und gedeiht von ökologischen und gesellschaftlichen Voraussetzungen, die sie selbst nicht schaffen, aber sehr wohl zerstören kann. Es ist also eine zutiefst wirtschaftliche

Rationalität, sich aristotelisch um die Erhaltung des Hauses, also der extra-ökonomischen Bedingungen und Möglichkeiten des Wirtschaftens zu sorgen.

Lebensdienlicher Wandel, sozial-ökologische Transformation: die Veränderungen in sozialen Praktiken sind kein instrumenteller Vorgang, der einer wirtschaftlichen Effizienzlogik unterliegt, sondern ein politischer Prozess. Dies verweist auf einen weiteren blinden Fleck der Betriebswirtschaftslehre. *Wenn unternehmerisches Handeln immer voraussetzungsvoll ist, also auf gesellschaftlichen Vorbedingungen beruht, dann ist die Gestaltung dieser Vorbedingungen und deren Verletzung durch unternehmerisches Handeln zwingend in den Blick zu nehmen.* Mit anderen Worten, die Betriebswirtschaftslehre braucht einen Zugang zur Politischen Ökonomie. Politisch meint hier im Sinne von *policy* ›die öffentlichen Angelegenheiten betreffend‹, und mit der Politischen Ökonomie wird auf den Ursprung der Wirtschaftswissenschaft verwiesen. Bis Alfred Marshall sein Lehrbuch schlicht und ergreifend »Principles of Economics« genannt hat, haben alle Klassiker der ökonomischen Theorie sehr bewusst von den »Principles of Political Economy« (bei John Stuart Mill) geredet. Wirtschaften war und ist eingebettet in politische und soziale Zusammenhänge, findet immer in der Gesellschaft statt und nicht an einem extra-mundanen Ort. Die *Critical Management Studies* verstehen diesen Zusammenhang, und auch im vielgescholtenen Feld der *Corporate Social Responsibility* finden wir mit ›Political CSR‹ und ›Corporate Political Responsibility‹ Ansätze, die sich zumindest seitwärts wieder dem Feld des Politischen nähern (Scherer und Palazzo 2007; Scherer et al. 2014). Erst damit wird unternehmerisches Handeln wirklich transformativ im lebensdienlichen, im sozial-ökologischen Sinne: Unternehmertum als Aktivismus, Unternehmen als ›change agents‹, die von ›management activists‹ geführt werden.

Genau hier setzt die transformative Kraft des unternehmerischen Handelns an, muss eine transformative Betriebswirtschaftslehre Aussagen treffen können: durch Veränderungen in der Leistungserstellung – andere Produkte, neue Partner in der Leistungserstellung, vor allem Prosumierende – werden soziale Praktiken im gesamten Netzwerk der Werte-Schöpfung in Richtung von mehr Teilhabe, mehr Beteiligung, mehr Nachhaltigkeit, kleinere ökologische Fußabdrücke, weniger Ungerechtigkeiten, weniger Ausbeutung verändert. Diese Veränderungen wirken dabei auf andere Unternehmen und den Rest der Gesellschaft, schaffen neue Bedeutungszuweisungen und Wertvorstellung, üben neue Fähigkeiten zur Veränderung von nicht-nachhaltigen Praktiken ein. Das ist natürlich eine schöne Vorstellung, die mit Leben gefüllt werden muss. Hier braucht es auch eine transformativ gewendete Betriebswirtschaftslehre, die das entsprechende Rüstzeug bereitstellt und mit ›Möglichkeitensinn‹ ausgestattet ist, sich also nicht mit instrumentalistischer Vernunft an den Status quo verliert. Vor allem wird aber hierbei deutlich, dass

dies alles weit über die Forderung nach Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen, von CSR, und den entsprechenden Berichten darüber, hinausgeht. Optimistisch gewendet ließe sich sagen: Es geht endlich wieder um etwas in der BWL, nämlich um das Ganze.

5 | Transformative Betriebswirtschaftslehre: ein Ausblick anstelle eines Fazits

Zum Abschluss sollen ein paar skizzenhafte Überlegungen zu einer *transformativen Betriebswirtschaftslehre* entworfen werden. Dabei ist klar, dass hier keine abschließenden Antworten, kein klares Fazit möglich ist. Vielmehr stehen viele Fragen im Raum, die einen Suchprozess auslösen sollen. Eine transformative Betriebswirtschaftslehre muss verstehen, welche Unterstützung ein unternehmerisches Handeln in Richtung Lebensdienlichkeit und sozial-ökologischer Transformation benötigt, und zwar von der Politik, der Zivilgesellschaft, anderen wissenschaftlichen Disziplinen. Es geht also um intersektorale und interdisziplinäre Kompetenz zur Schaffung von System-, Orientierungs- und Transformationswissen. So ein transformativ gewendetes Fach hat dann auch seine bisherige Lieblingsorganisation kritischer zu betrachten: die Großunternehmen. Es ist schließlich so, dass die Betriebe der Betriebswirtschaftslehre eigentlich große, häufig internationale Unternehmen sind. Kleine Unternehmen und Start-ups erscheinen in der Logik des Faches allzu häufig als ›kleine Großunternehmen‹, also als noch nicht völlig entwickelt. Hier braucht es aber zwingend eine klarere Differenzierung, vor allem deswegen, weil völlig ungewiss ist, ob große etablierte Unternehmen überhaupt zu so einer Transformation in der Lage sind. Für eine transformative Betriebswirtschaftslehre gilt es daher, in alle Richtungen Pluralität zu üben, in den Methoden und theoretischen Zugängen ebenso wie in den Praxisbezügen.

Für die Lehre folgen dann doch einige Notwendigkeiten. Zum einen ist es unerlässlich, das gesamte Themenfeld *Nachhaltigkeit* nicht als Zusatz zu verstehen, sondern als Teil des Propädeutikum des Faches, es also auf eine Stufe mit *Kostenrechnung* und *Buchführung* zu stellen. Es kann und darf nicht sein, dass Studierende der BWL mit sozial-ökologischen Fragestellungen irgendwann und nur vielleicht einmal im Studium in Berührung kommen. Das muss gleich am Anfang geschehen. Zum anderen gehören unternehmerische Kenntnisse, der Kern des unternehmerischen Handelns, also das, was mit dem Begriff ›Entrepreneurship‹ (auch *Social* und *Political Entrepreneurship*) bezeichnet wird, in die Grundlagen einer transformativen Betriebswirtschaftslehre. Es kann und darf nicht sein, dass *Marketing* und *Rechnungslegung* Grundlagenfächer sind, aber *Unternehmertum* dagegen nicht. Beide Großthemen, *Nachhaltigkeit* wie *Unternehmertum*, müssen dann den Studierenden

wieder begegnen, und zwar als Teil der *Allgemeinen* Betriebswirtschaftslehre und eben nicht als Wahlfächer in einer *Speziellen* Betriebswirtschaftslehre. Nur so können anderen Bedeutungszuweisungen verstärkt und das Denken in anderen Bahnen geübt werden – also die Grundsteine für veränderte betriebswirtschaftliche Praktiken gelegt werden. Dazu braucht es natürlich auch institutionelle Veränderungen in der Hochschullandschaft: Die Etablierung neuer beziehungsweise die Neu-Denominierung bestehender Lehrstühle mit entsprechender Ausrichtung auf Nachhaltigkeit, transformatives Unternehmertum und plurales Wirtschaften; eine entsprechende Berufungspolitik, die auch heterodoxen Denkrichtungen eine Chance gibt; neue Lehrbücher und Lernformate, die an den BWL-Mainstream anschließen, also allgemein Verwendung finden können, aber deutlich in ihren Grundlagen und Schlussfolgerungen darüber hinaus gehen; schließlich eine Neudefinition der Betriebswirtschaftslehre mindestens entlang der Ideen, die in diesem Beitrag aufgeworfen wurden.

Das ist alles kein schneller Prozess, also nicht unbedingt radikal-innovativ oder disruptiv. Da sind schon die natürlichen Lebenszyklen und Verfahren der institutionellen Akademie davor. Es stellt sich auch die Frage, ob das überhaupt an staatlichen Hochschulen der Mainstream-BWL geht oder ob hier (wie sich heute zeigt) eher der private Sektor eine größere Experimentierfreudigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit an den Tag legen kann. Gerade in Verbindung mit Unternehmen der Wirtschaft und Organisationen der Zivilgesellschaft ließen sich vielleicht ganz neue Studienprogramme und -inhalte festlegen und finanzieren helfen. Wobei hier noch eine ganz andere Frage aufkommt, nämlich ob grundständige Studiengänge überhaupt der richtige Weg sind oder ob sich nicht vielmehr das Feld der Weiterbildung, der ›Executive Education‹ anbietet. Damit würde Transformationswissen und -verständnis schneller in die Führungsebenen von Unternehmen gelangen. Gleichzeitig ist selbstkritisch zu fragen, ob eine solche *transformative Betriebswirtschaftslehre* im Mainstream des Faches auf Akzeptanz stößt, vor allem, wenn es um die Karriere des Nachwuchses geht. *Es liegt hier auch und insbesondere an den Etablierten des Faches, den Wandel einzuleiten und mutiger zu werden, was die eigene Forschung, die eigene Lehre und die Förderung transformativen Denkens bei Studierenden und wissenschaftlichem Nachwuchs betrifft.* Unter Umständen wird es aber so sein, wie es häufig auch gewesen ist in der Betriebswirtschaftslehre: aus der betrieblichen Praxis, die nicht mehr nur ausschließlich betrieblich ist, werden Forderungen an das Fach gestellt. In der Praxis bestehen ja all diese Probleme von Nachhaltigkeit und Nicht-Nachhaltigkeit, von tiefgreifenden Veränderungen der Wirtschaftsstrukturen, der Verhaltensweisen von Konsumierenden wie der eigenen Belegschaft, der politischen Rahmenbedingungen. Wenn sich die Betriebswirtschaftslehre wieder darauf besinnt, dass sie

einmal angetreten ist, die ganze Komplexität des Wirtschaftens in Betrieben verständlich zu machen und unternehmerisch Handelnden Hilfestellung zu leisten, gelingt vielleicht auch der Impuls zur Transformation des Faches. Es wäre der Weg zu sich selbst, nicht zurück, sondern vorwärts.

Literatur

Alvesson, Mats und Hugh Willmott. 2012. *Making sense of management. A critical introduction*. London: SAGE.

Antoni-Komar, Irene, Christian Lautermann und Reinhard Pfriem. 2012. Unternehmen und Konsumenten in Verantwortungsgemeinschaft jenseits des Konsumismus. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 13:297–316.

Baecker, Dirk. 2003. *Organisation und Management*. Frankfurt/Main: suhrkamp.

Beck, Ulrich. 1986. *Risikogesellschaft*. Frankfurt/Main: suhrkamp.

— 2006. Living in the world risk society. *Economy and Society* 3:329–345.

Beschorner, Thomas, Dirk Fischer, Reinhard Pfriem und Günter Ulrich 2004. Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung – zur Heranführung. In *Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*, Hrsg. FUGO, 9–64. Marburg: metropolis.

Coase, Ronald H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4:386–405.

Frambach, Hans, Norbert Koubek, Heinz D. Kurz und Reinhard Pfriem, Hrsg. 2019. *Schöpferische Zerstörung und der Wandel des Unternehmertums. Zur Aktualität von Joseph Schumpeter*. Marburg: metropolis.

Franz, Heike. 1998. *Zwischen Markt und Profession. Betriebswirte in Deutschland im Spannungsfeld von Bildungs- und Wirtschaftsbürgertum (1900–1945)*. Göttingen: V&R.

Gebauer, Jana und Julian Sagebiel. 2015. *Wie wichtig ist Wachstum für KMU? Ergebnisse einer Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen*. 208/15. Berlin: IÖW.

Giannantonio, Cristina und Amy Hurley-Hanson. 2011. Frederick Winslow Taylor. Reflections on the Relevance of The Principles of Scientific Management 100 Years Later. *Business Faculty Articles and Research*. www.digitalcommons.chapman.edu/businesss_articles/38, Zugriff: 13.01.19.

Grunwald, Armin. 2015. Ökomodernismus ist verantwortungsethisch nicht haltbar. *GAIA* 4:249–253.

Hargreaves, Tom, Noel Longhurst und Gill Seyfang. 2013. Up, Down, round and round. Connecting Regimes and Practices in Innovation for Sustainability. *Environment and Planning* 2:402–420.

Homburg, Christian. 2007. Betriebswirtschaftslehre als Empirische Wissenschaft. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 56:27–60.

Jänicke, Martin und Andreas Troge. 2012. *Megatrend Umweltinnovation. Zur ökologischen Modernisierung von Wirtschaft und Staat*, 2. Aufl. München: oekom.

Kirsch, Werner und Horst Albach, Hrsg. 1989. *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung*. Wiesbaden: Gabler.

Lang, Eva, Christiane Busch-Lüty und Jürgen Kopfmüller, Hrsg. 2007. *Wiedervorlage dringend. Ansätze für eine Ökonomie der Nachhaltigkeit*. München: oekom.

Lauer Schachter, Hindy. 2010. The role played by Frederick Taylor in the rise of the academic management fields. *Journal of Management History* 4:437–448.

Liesen, Andrea, Christian Dietsche und Jana Gebauer. 2013. *Wachstumsneutrale Unternehmen*. Berlin: IÖW.

Luhmann, Niklas. 1984. *Soziale Systeme*. Frankfurt/Main: suhrkamp.

— 1986. *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Opladen: Westdeutscher Verlag.

— 2006. *Organisation und Entscheidung*, 2. Aufl. Wiesbaden: VS.

— 1995. *Die Realität der Massenmedien*. Wiesbaden: VS.

Majer, Helge. 2004. Systemtransformation für Nachhaltigkeit. Eine konzeptionelle Skizze. *Lebensweltökonomie* 1:343–364.

Müller-Christ, Georg. 2001. *Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschaftsökologische Fundierung*. Marburg: metropolis.

Pfister, Thomas, Martin Schweighofer und André Reichel. 2016. *Sustainability*. London: Routledge.

Pfriem, Reinhard. 2011. *Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre*, 3. Aufl. Marburg: metropolis.

Pfriem, Reinhard und Wolfgang Richter. 2016. Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 6:764–766.

Pfriem, Reinhard, Ralf Antes et al., Hrsg. 2006. *Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: DUV.

Polanyi, Karl. 1944. *The great transformation. The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press.

Polimeni, John M, Kozo Mayumi, Mario Giampietro und Blake Alcott. 2008. *The Jevons paradox and the myth of resource efficiency improvements*. London: Earthscan.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Reckwitz, Andreas. 2002. Toward a Theory of Social Practices. *European Journal of Social Theory* 2:243–263.

Reichel, André. 2011. Technology as System. Towards an Autopoietic Theory of Technology. *International Journal of Innovation & Sustainable Development* 2/3:105–118.

Reichel, André. 2015. What's Next? Wirtschaften jenseits des Wachstums. In *Zukunftsreport 2016*, 110–135. Frankfurt/Main: Zukunftsinstitut.

— 2018a. Nachhaltige Digitalisierung, digitale Nachhaltigkeit? In *Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2018/19*, 89–102. Marburg: metropolis.

— Hrsg. 2018b. *Next Growth. Wachstum neu denken*. Frankfurt/Main: Zukunftsinstitut.

Reichel, André und Lukas Scheiber. 2009. What's next? Die Organisation der nächsten Organisation. In *Die Organisation in unruhigen Zeiten*, Hrsg. Ralf Wetzel, 209–230. Heidelberg: Carl-Auer.

Reiß, Michael und Fritz Klein-Blenkers. 1993. Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. In *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre. Band 1*, Hrsg. Waldemar Wittmann, 1417–1433. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Ritzer, George und Nathan Jurgenson. 2010. Production, Consumption, Prosumption. The nature of capitalism in the age of the digital ›prosumer‹. *Journal of Consumer Culture* 1:13–36.

Ritzer, George, Paul Dean und Nathan Jurgenson. 2012. The Coming of Age of the Prosumer. *American Behavioral Scientist* 4:379–398.

Scheiber, Lukas. 2012. *Next Taylorism. A Calculus of Knowledge Work*. Frankfurt/Main: Lang.

Scherer, Andreas und Guido Palazzo. 2007. Towards a political concept of corporate responsibility. Business and society from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review* 4:1096–1120.

Scherer, Andreas, Guido Palazzo und Dirk Matten. 2014. The Business Firm as a Political Actor. A New Theory of the Firm for a Globalized World. *Business & Society* 2:143–156.

Schneidewind, Uwe et al. 2016. Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung. *Ökologisches Wirtschaften* 31:30–34.

Scholz, Roland et al. 2018. Unintended Side Effects of the Digital Transition. European Scientists' Messages from a Proposition-Based Expert Round Table. *Sustainability* 6:2001.

Schreyögg, Georg. 2007. Betriebswirtschaftslehre nur noch als Etikett? Betriebswirtschaftslehre zwischen Übernahme und Zersplitterung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* S56:140–159.

Schumpeter, Joseph A. 1947. The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History* 2:149–159.

— 1983. *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick: Transaction Books.

Toffler, Alvin. 1984. *The Third Wave. The Classic Study of Tomorrow*. New York: Bantam.

Ulrich, Peter. 2001. *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 3. Aufl. Bern: Haupt.

— 2009. *Civilizing the Market Economy. The Approach of Integrative Economic Ethics to Sustainable Development* (No. 114). St. Gallen: University of St. Gallen.

WBGU. 2011. *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*. Berlin.

Wilhelm, Ralph und Thomas Schulz. 2017. Soziale Innovationen in der Sozial-ökologischen Forschung. *GAIA* 2:145–146.

Willmott, Hugh. 1992. *Critical Management Studies*. CA: Sage.

Xie, Chunyan, Richard P. Bagozzi und Sigurd V. Troye. 2008. Trying to prosume. Toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 1:109–122.