

DER BETRIEBSWIRT

Analytisch und strukturiert denken lernen

Wie viel Theorie braucht die Praxis? Wie praxisorientiert sollte die akademische Ausbildung sein? Das sind beliebte, aber falsche Fragen. Es geht darum, an der Hochschule Theorien und Methoden zu vermitteln, die den Absolventen in die Lage versetzen, Probleme in ihrer Komplexität zu erkennen, sie analytisch zu durchdringen und sie mit den richtigen Modellen zu lösen.

Von Caren Sureth

Die Frage nach der Praxisnähe eines Hochschulstudiums ist „nach Bologna“ aktueller denn je. Bologna steht nicht nur für eine Vereinheitlichung der Studiengänge in Europa, sondern auch, zumindest im Bachelorstudium, für eine bewusste Orientierung an den Anforderungen von Beruf und Gesellschaft. Diese Relativierung des traditionellen Humboldtischen Bildungsideals gilt gerade auch für die Betriebswirtschaftslehre.

Was sind nun diese Anforderungen? Sozialwissenschaftliche Studien sprechen von verschiedenen Megatrends: der Internationalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft, dem Umbau von einer Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, der Individualisierung der Gesellschaft, dem demographischen Wandel sowie der technischen Entwicklung. Es geht damit um den Umgang mit zunehmender Komplexität und damit um steigende Unsicherheit, das Auseinanderfallen von Real- und Finanzwirtschaft, abnehmende Verlässlichkeit von Prognosen sowie die Neudefinition des Verhältnisses von Staat, Gesellschaft und Wirtschaft.

Für Unternehmen sind mit diesen Veränderungen zahlreiche praktische Herausforderungen verbunden wie veränderte Kommunikationsstrukturen und Kommunikationsformen, das Entstehen neuer, virtueller Märkte und Arbeitsformen, Veränderungen entlang der horizontalen und vertikalen Organisationsstruktur. Auch sind Regelwerke und Standards, die den institutionellen Rahmen unternehmerischen Handelns bilden, immer weniger durch nationale Prozesse, sondern vielmehr durch verschiedene Rechtsräume und Kulturen geprägt. All dies verändert betriebswirtschaftliches Handeln, aber auch die akademische Ausbildung. Sie fordern dazu auf, sehr genau herauszuarbeiten, worauf im Studium vorbereitet werden soll, um damit Beschäftigung (Employability) sicherzustellen. Eine akademische Ausbildung ist genau dann praktisch, wenn sie junge Menschen darauf vorbereitet, sich in ein durch Veränderungen gekennzeichnetes Erwerbsleben einzugliedern und dieses mitzugestalten.

Daher stellt sich eigentlich nicht die Frage: „Wie viel Theorie brauchen die Studierenden für ihre spätere Praxis?“ Vielmehr ist zu entscheiden, welche Modelle, Konzepte, Theorien für ihre spätere Praxis relevant sind. Im Vordergrund steht daher eine Methoden- und Wissensausbildung, die eine Vielfalt von Ansätzen vermittelt, zum kritischen Umgang mit diesen anregt und sich dabei problembezogen auf konkrete Fragestellungen aus verschiedenen Fachgebieten der Betriebswirtschaftslehre bezieht. Dieses Ziel, eine domänenspezifische methodische Kompetenz zu fördern, gilt für anwendungs- wie auch für forschungsorientierte Studiengänge.

Die Hinwendung zu mehr Praxisnähe wird oft kritisch als Verkürzung akademischer Ausbildung auf eine Berufsausbildung interpretiert. Gleichzeitig wird gefordert, dass Spitzenkräfte über abstrakte Fähigkeiten im Sinne einer traditionellen Universitätsausbildung verfügen müssen



Illustration Peter von Tresckow

ten. Dies ist eigentlich kein Widerspruch, sondern fordert dazu auf, vertikale Differenzierungen zwischen Bachelor-, Master- und Doktorandenprogrammen aufzunehmen, um den unterschiedlichen Anforderungsniveaus in der Praxis und für eine Universitätslaufbahn gerecht zu werden.

Die Unternehmen suchen sowohl Nachwuchs für herausgehobene Führungslaufbahnen als auch für mittlere und gehobene Fachlaufbahnen. Während für das Top-Management der kreative Denker mit ausgeprägtem analytischen Werkzeugkasten und Führungskompetenzen gefragt ist, werden in wesentlich größerer Anzahl Akademiker gesucht, die in erster Linie über Fachwissen verfügen, das sie möglichst schnell auf einem klar umrissenen Fachgebiet anwenden können. In bei-

Eine akademische Ausbildung ist dann praktisch, wenn sie darauf vorbereitet, sich in ein durch Veränderungen gekennzeichnetes Erwerbsleben einzugliedern und dieses mitzugestalten.

den Laufbahnen erwartet die Praxis theoretisches Wissen, Methodenwissen sowie Teamfähigkeit, Selbstorganisation, Anpassungsbereitschaft und Wertebewusstsein, jedoch auf unterschiedlichem Niveau und in unterschiedlicher Gewichtung. Universitäten müssen beide Gruppen ausbilden und diesen Spagat klug bewältigen.

So finden wir heute Modulstrukturen: Studiengänge sollen als Baukastensystem aufgebaut sein und aus abgeschlossenen Einheiten bestehen. Ein Modul soll sich nicht nur ermöglichen, sich den Studienerfolg gleichsam „häppchenweise“ zu erarbeiten. Vielmehr stellt ein solcher modularer Baustein eine Zusammenführung verschiedener Theorien, Konzepte und Methoden zu einem Problemfeld dar. So ist es durchaus ein Unterschied, ob ein Studium über einen breiten Kanon an Vorlesungen und Übungen strukturiert wird, die jeweils für spezielle Themen (zum Beispiel Einführung in die Finanzierung) und Methoden (zum Beispiel Statistik) stehen, und es den Studierenden überlässt, geeignete Anwendungskontexte zu

identifizieren, oder ob solche Themen und Methoden unter dem Blickwinkel spezieller Problemstellungen zusammengeführt werden. In diesem problemorientierten Sinn versucht man, die Themen und Methoden in den neuen Studiengängen zu integrieren, um bestimmte Kompetenzen zu fördern.

Es geht also nicht darum, wie viel Theorie die praktische Arbeit verlangt, vielmehr stellt sich die Frage, wie die Theorien und Methoden, die ein Studium vermitteln soll, in einem Modul so organisiert werden können, dass sich die Studierenden die später benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten erarbeiten können. Die neuen Studienstrukturen fördern verstärkt dazu auf, Selbstlernangebote zu schaffen und Lerngruppen zu organisieren. Es geht um die exemplarische Bearbeitung von Problemstellungen. Hier muss man jedoch auch sorgsam sein, denn eine Fallorientierung allein ist nicht ausreichend. Es muss sichergestellt werden, dass die Studierenden sich grundlegende Methoden und Konzepte aneignen und so analytisches Denken lernen und Komplexität verstehen. Dies verlangt jedoch den Mut, eine breite Grundlagenausbildung mit einem „forschenden Lernen“, das in Teilen auch fallorientiert sein kann, in vielfältiger Weise zu verbinden. So lernen die Studierenden, Probleme zu identifizieren und theoretisch fundiert im Wissen um die Grenzen der angewendeten Modelle zu lösen, und sind ganz nah an der Praxis.

In diesen modernen Forderungen stecken die alten Ideen einer Hochschule als gemeinsamer Lernraum von Wissenschaftlern als Lehrenden und Studierenden als Lernenden und damit die Forderung nach Exzellenz in Lehre und Forschung. Man kann nun schon kritisch fragen, warum das Alte neu entdeckt werden muss.

Es gibt Brüche zwischen Anspruch und Realität. Die Massenuniversität stellt hier klare Begrenzungen dar. Der Alltag in Bachelorstudiengängen ist eben dadurch gekennzeichnet, dass eine vergleichsweise kleine Gruppe von Dozierenden eine sehr große Gruppe von Studierenden betreuen muss. Von der Verwaltungslogik her wird das Studium eher durch die Kapazität immer größerer Hörsäle sowie Curriculumsmerkmale und nicht durch die Idee eines problemorientierten Lernens begrenzt. Angesichts dieser Notlage behel-

fen sich Hochschulen mit didaktischen Innovationen, ohne das Grundproblem im Kern lösen zu können. An etlichen Universitäten wurden Mentoring- und Selbstlernprogramme eingeführt, die unter Einbindung von Studierenden unterschiedlicher Studienabschnitte gute Lernumgebungen schaffen und so die schwierigen Bedingungen zum Anlass nehmen, die gewünschten Kompetenzen einschließlich der Verantwortung für das eigene Studium zu fördern. Die Studierenden werden stärker im Sinn einer akademischen Ausbildung in die Organisation ihres Studiums eingebunden und angeleitet, ihre Fähigkeiten reflektiv, selbstorganisiert und situativ anzuwenden.

Die neuen Studiengänge können dem Ruf der Praxis nach einer theoretischen Fundierung, Methoden- und Transferkompetenz gerecht werden, wenn sie ernsthaft in diesem Sinne gestaltet sind. Die zwei-beziehungsweise dreistufige Studienstruktur bietet eine Plattform für Lernformate, die Problemlösungskompetenzen auch in der nicht immer leicht zu handhabenden aktuellen Wirklichkeit von Universitäten fördert und dabei zugleich stärker dem Humboldtischen Ideal zugewandt wäre. Sie bietet einen guten Rahmen – wenn nicht Altes einfach in die neuen Formen gepresst wird –, Absolventen auf verschiedenen Ausbildungsniveaus hervorzuheben, die den heutigen betriebswirtschaftlichen Aufgaben gewachsen sind. Dabei muss man sich sowohl als Universität als auch als Arbeitgeber der Unterschiede zwischen Bachelor- und Masterstudierenden hinsichtlich methodischer, theoretischer und persönlicher Reife bewusst sein und entsprechend differenziert ausbilden und rekrutieren.

Dem Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis widmet sich die 74. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB) unter dem Thema „Unternehmensführung in Europa: Interkulturelle Fragen“ in der Woche nach Pfingsten in Bozen (<http://www.bwl2012.de>) mit Podiumsdiskussionen zu „Mehr Theorie wagen: Eine neue Ausbildung für die Praxis?“ sowie „Qualität in der Lehre: Wie sollte exzellente Lehre aus der Sicht der Hochschullehrer gestaltet sein?“

Caren Sureth, Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere betriebswirtschaftliche Steuerlehre, an der Universität Paderborn, ist seit 2011 Vorsitzende des Vorstands des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB).

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Kämpfer für die Konjunktur

Wirtschaftsnobelpreisträger Paul Krugman zur Krise

In seinem an diesem Montag erscheinenden Aufruf „Vergesst die Krise“ (im Original: „End This Depression Now!“) hat der amerikanische Nobelpreisträger Paul Krugman im Grunde drei Bücher vereint: eines über die Vereinigten Staaten, sein Heimatland, das ihm besonders am Herzen liegt. Eines über grundlegende wirtschaftliche Zusammenhänge auf einem Niveau, dem auch an der Wirtschaft interessierte Nichtökonom gut folgen können. Und schließlich ein etwas kürzeres über Europa, in dem er Ursachen der Euro-Krise erläutert.

Vor allem, wenn es um die Finanzkrise und ihre Folgen in und für Amerika geht, belässt es Krugman dabei nicht bei einer reinen Analyse, sondern schlägt als politisch streitbarer und engagierter Bürger – Eigenschaften, die man sich unter Wirtschaftsprofessoren häufiger wünschen würde – auch vor, was aus seiner Sicht konkret zu tun ist. Er bekennt Farbe. Auf einen Nenner gebracht, fordert er, dass der amerikanische Staat mehr Geld ausgibt, die Wirtschaft ankurbelt und Arbeit schafft.

Grundlage seines Appells ist dabei die Diagnose, dass die größte Volkswirtschaft der Welt und insbesondere ihr Arbeitsmarkt weiter in der Krise stecken. Im Dezember 2011 waren 13 Millionen Amerikaner offiziell arbeitslos – also grundsätzlich erwerbsfähig und auf der Suche nach einem Arbeitsplatz. Diese Zahl ist, worauf Krugman eindringlich hinweist, nicht nur doppelt so hoch wie vier Jahre zuvor. Sie zeigt auch lange nicht das ganze Drama. Die Jugendarbeitslosigkeit beträgt 17 Prozent.

In einer Kenngröße, die von der amerikanischen Statistikbehörde Bureau of Labor Statistics unter dem Kürzel U6 geführt wird, verbergen sich 24 Millionen Menschen, die ganztags arbeiten wollen, aber entweder nicht mehr aktiv nach einer Stelle suchen oder nur eine Teilzeitarbeit gefunden haben – umgerechnet sind das 15 Prozent der Erwerbsfähigen. Und schließlich nennt er eine zumal für den informellen Gesellschaftsvertrag der Vereinigten Staaten erschreckende Größe: Vier Millionen der offiziellen Arbeitslosen suchen demnach bereits seit mehr als einem Jahr eine neue Arbeit, während es im Jahr 2007 nur 700 000 gewesen waren.

Das ist eine substantielle Langzeitarbeitslosigkeit in einem Land mit einem rudimentären sozialen Sicherungssystem, das in der Vergangenheit vor allem deswegen akzeptiert und herausgestellt wurde, weil es sich in einer deutlich niedrigeren Arbeitslosenquote spiegelte, als sie beispielsweise in Europa vorherrscht.

Wenn Krugman nach dem Staat ruft, dann nicht, weil er eingefleischter Sozialist wäre oder mit der Marktwirtschaft abgeschlossen hätte; das Gegenteil ist der Fall. Er nimmt aber an, dass in einer Situation, wie sie für Amerika derzeit unterstellt, fiskalpolitisch organisierte Konjunkturprogramme eine große Wirkung haben können, während die Geldpolitik eher nicht mehr viel tun kann und die Wirtschaft von selbst nur ganz langsam wieder auf die Beine kommen wird. Krugman beruft sich dabei in erster Linie auf Theorien der Ökonomen John Maynard Keynes und Irving Fisher anlässlich der Weltwirtschaftskrise und auf den in den neunziger Jahren verstorbenen Hyman Minsky, der über das Finanzsystem forschte.

Danach befinden sich vor allem die privaten Haushalte und die Finanzbranche nach der geplatzten Immobilienbla-

se in einem Prozess, in dem sie Schulden verringern und Ersparnis bilden. Als Folge davon geben sie weniger Geld aus, und wenn das – vereinfacht gesagt – nicht nur Einzelne, sondern eben alle gleichzeitig machen, dann bricht die Nachfrage ein, sinkt tendenziell das Preisniveau und werden die Schuldenberge real noch größer, wenn nicht jemand etwas dagegen unternimmt. Dieser jemand ist der Staat, weil die Noten-



Paul Krugman: Vergesst die Krise!

Campus Verlag, Frankfurt 2012, 270 Seiten, 24,99 Euro.

bank bereits die Leitzinsen auf nahe null gesenkt hat und nicht mehr viele Impulse (Liquiditätsfalle) liefern kann. Fängt der Staat auch noch an, zu konsolidieren, verschärft sich in so einer Lage der wirtschaftliche Niedergang nur.

Die betrübliche Gemengelage der Vereinigten Staaten – geplatze Immobilienblase, hohe Arbeitslosigkeit, Bilanzrezession – stellt Krugman auch für Spanien fest. Das ist der Grund, aus dem er den Sparkurs des iberischen Eurolandes für falsch hält. Und daraus leitet er eine Kritik an der Diskussion in Europa und zumal in Deutschland über die Euro-Krise ab, die eben nicht einfach als Ergebnis verkorkter Finanzpolitik und einer überbordenden Staatsverschuldung infolge der Euroeinführung erklärt werden könne. Krugman zeigt, dass die aggregierte Staatsschuldenquote Italiens, Spaniens, Irlands, Portugals und Griechenlands gemessen am Bruttoinlandsprodukt von 1999 bis 2007 merklich gesunken war und erst infolge der Finanzkrise explodierte. Während die Staatsfinanzen für Griechenlands Probleme ursächlich seien, könne das etwa für Spanien und Irland nicht gesagt werden.

Hingegen leidet der gemeinsame Währungsraum auch nach Ansicht des Euro-skeptikers Krugman an der unterschiedlichen Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Mitgliedsländer, der mangelnden Mobilität der Arbeitskräfte und der fehlenden kompletten politischen Union. Und an einem recht merkwürdigen Phänomen: Die Mitgliedsländer sind zwar in Euro verschuldet, aber trotzdem in fremder Währung, weil sie eben nicht wie beispielsweise Großbritannien notfalls die Druckerpresse hinter sich wissen – erst so wird ein „Run“ auf ein Land möglich. Das ist ein Punkt, der infolge der Krise viele überrascht.

Den Euro abzuschaffen, obwohl er ihn selbst nicht eingeführt hätte, hält Krugman dennoch für fraglich. Die Kosten und Risiken für das Finanzsystem, viele rechtliche Unklarheiten und schließlich der schwer kalkulierbare politische Rückschlag für Europa und den Rest der Welt hält er für zu groß.

Vor seinem auf einfacher Zahlungsbilanzarithmetik beruhenden Rettungsrezept fürchten sich gerade die Deutschen: eine wie auch immer ausgesprochene Garantie der Staatsschulden durch die Europäische Zentralbank und eine Inflationsrate von drei bis vier Prozent in Ländern mit dauerhaften Außenhandelsüberschüssen. Nachdem die Peripherieländer stabilisiert sind, müssen sie schließlich ihre Haushalte in Ordnung bringen. ALEXANDER ARMBRUSTER

Kämpfer für die Freiheit

Eine Festschrift für Robert Nef

Es ist keine Übertreibung, Robert Nef zu den auffälligsten Vertretern des Liberalismus in der Schweiz zu zählen. Unermüdet und unbeirrt tritt der kürzlich 70 Jahre alt gewordene Eidgenosse in seiner Heimat, aber auch im Ausland für die Freiheit ein, wie Liberale sie verstehen. Nef hat auf vielerlei Weise Spuren hinterlassen, sei es als Mitherausgeber der Schweizer Monatshefte, sei es als Gründer des kleinen, aber feinen Liberalen Instituts in Zürich. Im Laufe der Jahrzehnte sind rund 800 Veröffentlichungen zusammengelassen – ein Beispiel üblichen Fleißes. Zu seinen Wortschöpfungen gehört der Begriff „Nonzentralismus“, der in der Schweiz geläufiger sein mag als in Deutschland. Dass ein Mann wie Nef der Mont-Pèlerin-Gesellschaft angehört, versteht sich von selbst.

Es ist in intellektuellen Kreisen eine alte und schöne Übung, verdienstvollen Weggenossen und Mitstreitern zu einem runden Geburtstag eine Festschrift zu widmen. Dass in der von Peter Ruch, Pierre Bessard und Daniel Eisele herausgegebenen Festschrift für Nef immerhin 60 Beiträge zusammengelassen sind, spricht für die feste Verankerung des Geehrten innerhalb der liberalen Gemeinde. Man findet unter den Autoren die in solchen Fällen „üblichen Verdächtigen“ wie Václav Klaus, Silvio Borner, Detmar Döring und Erich Weede, aber auch zahlreiche weniger bekannte Beiträger.

Die im Durchschnitt vier Seiten langen Aufsätze gliedern sich in mehrere Kapitel: „Freiheit und Robert Nef“, „Nonzentralismus als Garant der Frei-

heit“, „Freiheit durch Kapitalismus“, „Verwirklichung von Freiheit in der Zivilgesellschaft“, „Freiheit im Recht“ sowie „Zusammenhang von Religion und Freiheit“.

Beiträge im Umfang weniger Seiten eignen sich kaum für tiefeschürfende Analysen oder Reflexionen. Darum geht es in dieser Festschrift auch nicht, in der sich die Autoren nicht mit Selbstzweifeln an der eigenen Lehre befassen,



Peter Ruch et al. (Hrsg.): Robert Nef. Kämpfer für die Freiheit

Edition Swiss Liberty, Luzern 2012, 332 Seiten, 40 Franken

sondern sich eher noch einmal gegenseitig versichern, für das richtige Anliegen zu kämpfen. „Es zischt im Staatsapparat“, heißt es zu Beginn des Beitrags von Charles B. Blankart und Gerrit B. Koester, während Erich Weede Europa auf dem Weg zur Knechtschaft voranschreiten sieht mit einer Schweiz im Schlepptau, deren Langsamkeit hier zur Tugend wird. Gerd Habermann enttarnt angebliche Liberale, die der wahren liberalen Sache schaden, während Silvio Borner anhand eines Schreibens der Kantonspolizei die Gefahr aufzeigt, dass sich auch die Schweiz zu einem „umfassenden Gebots- und Verbotstaat“ entwickelt. gb.

Die Pflichttrotation führt zu höherer Marktkonzentration

Großunternehmen wechseln selten zu kleineren Wirtschaftsprüfern / Studie der Universität Duisburg-Essen

geg. FRANKFURT, 13. Mai. Die von der Europäischen Union ins Spiel gebrachte zwangsweise Auswechslung des Wirtschaftsprüfers nach sechs Jahren würde die Konzentration am Markt für Wirtschaftsprüfer weiter erhöhen. Damit würde die man genau das Gegenteil dessen erreichen, was EU-Binnenmarktkommissar Michel Barnier mit dieser Regelung beabsichtigt hat, nämlich den Markt für die Prüfung der Dax-Konzerne für mittelgroße Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zu öffnen. Zu diesem Ergebnis kommt Annette Köhler, Inhaberin des Lehrstuhls für Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung

und Controlling an der Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Duisburg-Essen.

Köhler hat auf der Basis der freiwilligen Prüferwechsel der Jahre 2005 bis 2010 bei kapitalmarktorientierten Unternehmen (ohne Finanzwirtschaft) ein Szenario für eine von 2015 an geltende Zwangsrotation entwickelt. In den Jahren 2005 bis 2010 haben kapitalmarktrelevante Unternehmen 242 Mal ihren Wirtschaftsprüfer gewechselt. Mit zunehmender Unternehmensgröße wurde immer häufiger von einem Prüfer, der nicht zu

den marktbeherrschenden vier Gesellschaften PWC, KPMG, Ernst & Young und Deloitte gehörte, zu einem Mitglied dieser „großen vier“ gewechselt. In der Summe haben die mittleren Wirtschaftsprüfungsgesellschaften 13 Mandate an die großen vier verloren. Da sie aber vor allem Großmandate abgeben mussten, hätten sie durch Prüferwechsel mit 24,3 Millionen Euro rund viermal so viel Honorarvolumen verloren wie gewonnen (6 Millionen Euro), schreibt Köhler.

Gehe man davon aus, dass die Unternehmen ihr Verhalten künftig nicht grundsätzlich änderten, dann sei von ei-

nem zwangsweisen Prüferwechsel zu erwarten, „dass die Non-Big 4-Gesellschaften einen Verlust von rund einem Drittel ihres Honorarvolumens und rund einem Fünftel ihrer Mandate zu erwarten haben“. Auch wenn man außer Acht lasse, dass die mittelgroßen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften derzeit große Anstrengungen unternehmen, um über Fusionen und starke Internationalisierung gegenüber den großen vier an Reputation zu gewinnen, sei keine generelle Trendumkehr zu erwarten, schreibt Köhler in der Zeitschrift „Die Wirtschaftsprüfung“ Heft 9/2012.