

Schmeisser, Becker, Beckmann,
Brem, Eckstein, Hartmann (Hg.)

Neue Betriebs- wirtschaft

Theorien, Methoden, Geschäftsfelder



Wilhelm Schmeisser, Wolfgang Becker, Markus Beckmann,
Alexander Brem, Peter P. Eckstein, Matthias Hartmann
(Hrsg.)

Neue Betriebswirtschaft

Wilhelm Schmeisser, Wolfgang Becker, Markus Beckmann,
Alexander Brem, Peter P. Eckstein, Matthias Hartmann
(Hrsg.)

Neue Betriebswirtschaft

UVK Verlag München

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-86764-828-8 (Print)
ISBN 978-3-7398-0363-0 (EPUB)
ISBN 978-3-7398-0421-7 (EPDF)

© UVK Verlag München 2018
– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Einbandmotiv: © iStockphoto – LP-mrfiza
Printed in Germany

UVK Verlag
Nymphenburger Strasse 48 · 80335 München
Tel. 089/452174-65
www.uvk.de

Narr Francke Attempto Verlag GmbH & Co. KG
Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen
Tel. 07071/9797-0
www.narr.de

Vorwort oder Zum Adjektiv „neu“ in der Betriebswirtschaft

Seit ca. 5000–7000 Jahren haben Betriebswirte und Kaufleute zwar in der Geschichte nicht in spektakulärer Weise theoretisch-praktisches, instrumentelles Wissen erarbeitet, aber Wissen, das die Betriebswirtschaft permanent bereichert hat.

Die landwirtschaftliche Revolution vor ungefähr 12 000 Jahren lieferte die Voraussetzungen der Entstehung von Dörfern mit ersten Spezialisierungen und Tauschhandel, der immer mehr auch durch fahrende Kaufleute international wurde.

Mythen und Religion lieferten für Stadtstaaten „...eine vollständige Beschreibung der Welt und bieten uns einen detaillierten Vertrag mit vorgegebenen Zielen. Gott existiert. Er befahl uns, uns auf eine bestimmte Weise zu verhalten. Wer Gott gehorcht, wird Aufnahme im Himmel finden. Wer ihm nicht gehorcht, wird in der Hölle schmoren. Allein schon die Klarheit dieser Abmachung erlaubt es einer Gesellschaft, gemeinsame Normen und Werte festzulegen, die das menschliche Verhalten regeln.“ (Harari, Homo Deus, 2017, S. 252) Und wenn man seinem Gott einen Tempel, eine Kirche oder eine Moschee baut, muss diese(r) verwaltet werden und Steuern müssen erhoben werden. Dadurch entstehen die Buchhaltung, die Mathematik, die Statistik, die Schrift und der Handel.

Leider gibt es bis heute keine Geschichte der Betriebswirtschaft dazu, die die Anfänge bis ins 21. Jahrhundert behandelt, und die belegen könnte, dass die Betriebswirtschaft die grundlegende Wissenschaft der Wirtschaftswissenschaften ist. Durch den Handel, den Tausch mit Schafen, Ziegen, Wolle, Silber Gold, Sklaven und später mit Geld sammelt die Betriebswirtschaft immer mehr kaufmännisches Wissen an. Durch unterschiedlichste Währungen und Geldeinheiten werden Tauschgeschäfte durch erste Börsen in Venedig, Amsterdam und Chicago eingerichtet. Seit ca. 200–250 Jahren schreibt sich alle betriebswirtschaftlichen Errungenschaften die Volkswirtschaftstheorie selbst zu. Weiterhin hat sich die Volkswirtschaft selbst als neue Wissenschaft erklärt, indem sie das methodische und mathematische Vorgehen eines Isaac Newtons in der Physik kopierte, und damit einem naturalistischen Fehlschluss unterlag. Die Volkswirtschaft glaubt bis heute, dass betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Phänomene mit naturwissenschaftlichen Theorien zu beschreiben, zu erklären, zu prognostizieren und zu gestalten sind. Selbst aus permanenten Fehlern lernt die Volkswirtschaft nichts, wie zuletzt aus der Wirtschafts- und Finanzkrise 2007/2008, die sie weder erkannt noch prognostiziert hat, noch kann sie bis heute dafür eine Lösung anbieten. Hätte die Volkswirtschaft auf Buchhaltung, Bilanzanalyse und Rating zurückgegriffen und die 10 größten Banken der Welt 2007 analysiert, hätte sie die Finanz- und Bankenkrise 2007 voraussagen können. Erst heute greift man in Bankentest in Europa auf derartige alte und neue Techniken der Betriebswirtschaft zurück. Deshalb findet man auch in der Neue Betriebswirtschaft Statistik und deren Anwendung bei Basel III und Rating. Volkswirtschaftliche Theorieansätze helfen dabei nicht weiter. Schumpeter ist wahrscheinlich der einzige Volkswirt, der in seinen Werken implizit versucht hat, eine volkswirtschaftliche Theorie auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Aktivitäten und Buchungssätze zu entwickeln.

Die Betriebswirtschaft hat nie den Anspruch gehabt, eine generelle, universelle, naturwissenschaftlich geprägte Theorie zu entwickeln. Auch die „neue“ Betriebswirtschaft geht wie vor tausenden von Jahren Probleme pragmatisch theoretisch an, wie z.B. das Strategische Management, die Kosten- und Leistungsrechnung, das Controlling, Corporate Governance und Compliance, Finanzierungstheorien, Organisationstheorien, personalwirtschaftliche Theorien, Online-Marketing, Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle und Innovationen, Statistik, Rating, Nachhaltigkeitsmanagement usw.

Legt man das klassische Werk von G. Wöhe „Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaft“, 2017, als wissenschaftlichen Maßstab für unser Buch zugrunde, so wollen die Verfasser/innen in der „Neuen Betriebswirtschaft“ die Inhalte hervorheben, die im Buch von Wöhe nur rudimentär oder gar nicht thematisiert worden sind.

Wir, die Verfasser/innen, wollen es auch nicht versäumen, Herrn Dr. Jürgen Schechler für die Betreuung unseres Buches und für seine konstruktive Kritik zu danken. Ohne seine Weitsicht und umsichtige Geduld könnte ein derartiges Werk nicht in dieser kurzen Zeit entstehen.

Wir wünschen unseren Studentinnen und Studenten, unseren Kolleginnen und Kollegen, viel Spaß beim Lesen.

Bamberg, Berlin, Hamburg, Nürnberg, St. Gallen

Die Verfasser/innen

Inhaltsübersicht

Vorwort oder Zum Adjektiv „neu“ in der Betriebswirtschaft.....	5
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis.....	21
<i>Alexander Brem</i>	
1 Das Neue in der Betriebswirtschaft: Ansätze zur qualitativen Forschung und Konzeption theoriegenerierender Forschungsstrategien.....	25
<i>Uwe Christians</i>	
2 Buchhaltung, Bilanzierung und Finanzflussrechnung.....	39
<i>Peter P. Eckstein</i>	
3 Neue Betriebswirtschaftslehre und Angewandte Statistik – zwei Seiten einer Medaille.....	103
<i>Wolfgang Becker, Björn Baltzer, Patrick Ulrich</i>	
4 Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung.....	177
<i>Rebecca Popp</i>	
5 Rechtlicher Rahmen: Rechtsformwahl und SE	207
<i>Wilhelm Schmeisser</i>	
6 Von der traditionellen Finanzierungslehre zum wertorientierten Finanzmanagement.....	219
<i>Ralf Hafner</i>	
7 Einführung in die Unternehmensbewertung.....	229
<i>Rebecca Popp</i>	
8 Unternehmenszusammenschlüsse.....	249
<i>Sugirtha Murugaiah, Wilhelm Schmeisser</i>	
9 Zur Anwendung des Ratings / Basel III / Basel IV im Rahmen neuerer Regulierungs- vorschriften	267
<i>Thomas Henschel, Ilka Heinze</i>	
10 Governance, Risk & Compliance	339
<i>Günter Müller-Stewens, Christoph Lechner</i>	
11 Der Strategic Management Navigator: Ein Bezugsrahmen zur Strukturierung der Strategiearbeit	371
<i>Kai-Christian Muchow</i>	
12 Strategisches Controlling.....	391

	<i>Matthias Hartmann, Bastian Halecker, Ralf Waubke</i>	
13	Das neue Modell der Geschäftsmodelle	425
	<i>Rebecca Popp</i>	
14	Standortentscheidungen	453
	<i>Irene E. Rath</i>	
15	Einführung in das Personalmanagement.....	469
	<i>Wilhelm Schmeisser</i>	
16	Grundlegende Überlegungen zu den Organisationsansätzen	511
	<i>Anna Riedel</i>	
17	Online-Kommunikation.....	539
	<i>Markus Beckmann, Jens Heidingsfelder</i>	
18	Einführung in das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement.....	549
	<i>Matthias Hartmann, Leonhard Gebhardt</i>	
19	Die neue Nachhaltigkeit im Unternehmertum	593
	Über die Autoren	619
	Index	621

Inhaltsverzeichnis

Vorwort oder Zum Adjektiv „neu“ in der Betriebswirtschaft.....	5
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis.....	21
1 Das Neue in der Betriebswirtschaft: Ansätze zur qualitativen Forschung und Konzeption theoriegenerierender Forschungsstrategien	25
1.1 Hintergrund	25
1.2 Wissenschaftsziele in der Betriebswirtschaftslehre.....	25
1.3 Angewandte Forschung als Zwischenform.....	26
1.4 Spielregeln für anwendungsorientierte, qualitativ-empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre.....	28
1.5 Konzeption einer betriebswirtschaftlich orientierten, qualitativen Forschungsstrategie	31
1.6 Einschränkungen, Ausblick und weiterer Forschungsbedarf.....	35
Literatur	36
2 Buchhaltung, Bilanzierung und Finanzflussrechnung	39
2.1 Funktion und Teilgebiete des Rechnungswesens und der Buchführung	39
2.2 Inventur, Bilanz und Bilanzaufbau	47
2.3 Erfolgswirksame Geschäftsvorfälle, Veränderung der Bilanz und laufende Kontenbuchhaltung	54
2.4 Eigenkapitalkonto und dessen Veränderung, Verbuchung erfolgswirksamer Geschäfts- vorfälle und Erfolgsrechnung.....	66
2.5 Berücksichtigung von Verlusten und Risiken im Jahresabschluss	87
2.6 Kapital-/Finanzflussrechnung als Ursachenrechnung für Liquiditätsveränderung.....	94
Anlage: Bilanzgliederung nach § 266 HGB	101
Literatur	102
3 Neue Betriebswirtschaftslehre und Angewandte Statistik – zwei Seiten einer Medaille	103
3.1 Vorbemerkungen.....	103
3.2 Historische Notizen zur Statistik	104
3.3 Statistische Grundbegriffe	107
3.4 Datenerhebung.....	113
3.5 Verteilungsanalytische Betrachtungen.....	118
3.6 Wahrscheinlichkeitstheoretische Betrachtungen	138
3.7 Zusammenhangsanalytische Betrachtungen	149

3.8	Regressionsanalytische Betrachtungen.....	165
3.9	Schlussbemerkungen und Literaturhinweise.....	174
4	Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung.....	177
4.1	Zielsetzung und Aufbau des Beitrags.....	177
4.2	Die Stellung der Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung in der Betriebswirtschaftslehre....	177
4.3	Einführender Überblick über die Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung.....	181
4.4	Angebotskalkulation.....	184
4.5	Marktorientiertes Kostenmanagement.....	190
4.6	Ermittlung und Analyse des Erfolgs.....	192
4.7	Planung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit.....	195
4.8	Business Cases zur Produkteinführung.....	196
4.9	Kalkulation besonderer Kostenträger.....	199
4.10	Konkrete Entscheidungssituationen.....	200
	Literatur zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung.....	204
5	Rechtlicher Rahmen: Rechtsformwahl und SE.....	207
5.1	Rechtsformwahl.....	207
5.2	SE, Aktiengesellschaft und Börse.....	211
	Literatur.....	217
6	Von der traditionellen Finanzierungslehre zum wertorientierten Finanzmanagement.....	219
6.1	Finanzierungstheorien, deren terminologische Grundlagen, Logik und Ziele.....	219
6.2	Wertorientiertes Finanzierungsmanagement.....	224
	Literatur.....	227
7	Einführung in die Unternehmensbewertung.....	229
7.1	Anlässe für Unternehmensbewertungen.....	229
7.2	Methoden der Unternehmensbewertung.....	230
7.3	Vom Enterprise Value zum Wert des Eigenkapitals.....	243
	Literatur.....	247
8	Unternehmenszusammenschlüsse.....	249
8.1	Begriffsabgrenzung.....	249
8.2	Motive.....	251
8.3	Phasen von M&A.....	256
8.4	Erfolgsfaktoren und Risiken von M&A-Transaktionen.....	259
8.5	Erfolgsmessung von Mergers & Acquisitions.....	260
8.6	Trends bei Unternehmenszusammenschlüssen.....	261
	Literatur.....	264

9 Zur Anwendung des Ratings / Basel III / Basel IV im Rahmen neuerer Regulierungsvorschriften..... 267

 Abstract.....267

9.1 Fundamentale Grundlagen zum Risiko..... 267

9.2 Ratings277

9.3 Rechtliche Grundlagen..... 292

9.4 Risikosteuerung 308

 Literatur 331

10 Governance, Risk & Compliance 339

10.1 Einführung in die Thematik von Governance, Risk & Compliance 339

10.2 Corporate Governance..... 341

10.3 Risikomanagement..... 346

10.4 Compliance Management 357

10.5 Governance, Risk & Compliance Quick -Check..... 364

10.6 Übungsaufgaben/Fragen zu Governance, Risk & Compliance 365

 Literaturempfehlungen..... 366

 Literatur 367

11 Der Strategic Management Navigator: Ein Bezugsrahmen zur Strukturierung der Strategiearbeit..... 371

11.1 Einleitendes zum Unternehmen/Umwelt-Verhältnis..... 372

11.2 Der Aufbau des Strategic Management Navigator 373

11.3 Strategische Gestaltungsebenen..... 383

11.4 Pfade durch den SMN..... 385

11.5 Besonderheiten und Grenzen des SMN..... 388

11.6 Zusammenfassung 390

12 Strategisches Controlling..... 391

12.1 Konzeptionelle Grundlagen 391

12.2 Aufgaben des strategischen Controllings 396

12.3 Instrumente des strategischen Controllings..... 399

13 Das neue Modell der Geschäftsmodelle 425

13.1 Eine systematische Perspektive des Geschäftsmodells 425

13.2 Begrifflichkeit des Geschäftsmodells 426

13.3 Funktion eines Geschäftsmodells..... 435

13.4 Struktur eines Geschäftsmodells 438

13.5 Prozess eines Geschäftsmodells 441

13.6	Lenkung eines Geschäftsmodells.....	446
	Literatur.....	448
14	Standortentscheidungen	453
14.1	Determinanten der betrieblichen Standortentscheidung	453
	Literatur.....	466
15	Einführung in das Personalmanagement.....	469
15.1	Einführung in die Thematik und personalwirtschaftliche Grundlagen.....	469
15.2	Theoretische Grundlagen	471
15.3	Personalwirtschaftliche Kernaufgaben.....	475
15.4	Trends im Personalwesen und Arbeit 4.0	504
15.5	Schlussbemerkung.....	506
	Literatur.....	506
16	Grundlegende Überlegungen zu den Organisationsansätzen	511
16.1	Toyotas Just-in-Time: Eine organisatorische Erfolgsgeschichte	512
16.2	Organisationsziele: Ohne Ziele keine Performance-Messung	516
16.3	Zur Notwendigkeit von Organisationsansätzen.....	518
16.4	Organisationsansätze und Prämissen	520
16.5	Betriebliche Organisationstheorie als Wissenschaft, Organisationsprobleme zu erkennen, zu analysieren und zu gestalten	527
16.6	Zur traditionellen deutschen Organisationslehre nach Kosiol.....	529
16.7	Organisationsanalyse.....	534
16.8	Fragen.....	537
17	Online-Kommunikation.....	539
17.1	Einführung	539
17.2	Suchmaschinenmarketing.....	541
17.3	Display Advertising.....	542
17.4	Affiliate Marketing.....	542
17.5	Email Marketing	543
17.6	Online-PR und Storytelling	543
17.7	Social Media Marketing	544
17.8	Crowdsourcing.....	544
17.9	Mobiles Internet	545
17.10	Corporate Website.....	545
17.11	Social Collaboration	546
	Literatur.....	546

18 Einführung in das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement 549

18.1 Einleitung und Aufbau dieses Buchabschnitts 549

18.2 Nachhaltigkeit und Unternehmen: Vor welchen neuen gesellschaftlichen Herausforderungen stehen Unternehmen heute? 551

18.3 Unternehmen für Nachhaltigkeit..... 557

18.4 Stakeholder-Management..... 569

18.5 Normen und Standards des Nachhaltigkeitsmanagements 574

18.6 Nachhaltigkeitsmanagement und die Funktionen des Unternehmens 582

18.7 Fazit 590

 Literatur 591

19 Die neue Nachhaltigkeit im Unternehmertum 593

19.1 Nachhaltiges Unternehmertum 593

19.2 Funktion nachhaltigen Unternehmertums 596

19.3 Struktur nachhaltigen Unternehmertums..... 603

19.4 Prozesse nachhaltigen Unternehmertums..... 608

19.5 Lenkung nachhaltigen Unternehmertums..... 611

 Literatur 615

Über die Autoren 619

Index 621

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1	Abgrenzung von Beratung gegenüber anwendungsorientierter Forschung und akademischer Forschung.....	27
Abb. 1-2	Levels of mutual engagement task content and outcomes	27
Abb. 1-3	Angewandte Wissenschaft im Theorie- und Praxisbezug.....	30
Abb. 1-4	Unterschiede zwischen quantitativen und qualitativen Methoden	32
Abb. 1-5	Der standardisierte Prozess theoriegenerierender Forschung.....	34
Abb. 2-1	Überblick über die Güter- und Finanzströme im Unternehmen.....	41
Abb. 2-2	Systeme des Rechnungswesens	43
Abb. 2-3	Grundbegriffe des Rechnungswesens im Kontext der Leistungserstellung	44
Abb. 2-4	Stromgrößen des Rechnungswesens.....	45
Abb. 2-5	Begriffsabgrenzungen mit Beispielen (I)	46
Abb. 2-6	Begriffsabgrenzungen mit Beispielen (II).....	47
Abb. 2-7	Von der Inventur zur Bilanz	48
Abb. 2-8	Bilanz – Mittelherkunft und Mittelverwendung	49
Abb. 2-9	Grobstruktur einer Bilanz nach HGB	53
Abb. 2-10	Vier Grundtypen von Geschäftsvorfällen	55
Abb. 2-11	Organisation der Buchführung	58
Abb. 2-12	Auflösung der Bilanz in Konten	59
Abb. 2-13	Aktivische und passivische Bestandskonten – Buchung von Anfangsbeständen, Zugängen, Abgängen und Endbeständen	61
Abb. 2-14	Umsatzsteuersystem im Inland	63
Abb. 2-15	Zusammenfassung der (Bestands-)Konten zur Bilanz	64
Abb. 2-16	Ablauf der Buchungen von der Eröffnungsbilanz zur Schlussbilanz.....	66
Abb. 2-17	Veränderung des Eigenkapitals	67
Abb. 2-18	Veränderung des Eigenkapitalkontos.....	67
Abb. 2-19	Geschäftsprozesse in Handel und Industrie (vereinfachte Darstellung) und Wertbewegungen in der Bilanz.....	69
Abb. 2-20	Buchungsprozess zum Schlussbilanzkonten	71
Abb. 2-21	Abschreibungsarten und Determinanten	73
Abb. 2-22	Übersicht über die Abschreibungsverfahren.....	75
Abb. 2-23	Anlagengitter	76
Abb. 2-24	Beispiel für Anlagengitter.....	76
Abb. 2-25	Herstellungskosten	78
Abb. 2-26	Vergleich von Gesamtkostenverfahren (GKV) und Umsatzkostenverfahren (UKV) bei Bestandserhöhung.....	85
Abb. 2-27	Vergleich von GKV und UKV bei Bestandsminderung.....	85

Abb. 2-28	Übersicht über die Bewertungen nach dem Niederstwertprinzip.....	87
Abb. 2-29	Interdependenzen zwischen Bilanz, Erfolgsrechnung und Kapitalfluss-/Finanzrechnung.....	95
Abb. 3-1	Gebrauchtwagenmarkt.....	108
Abb. 3-2	Verkehrsunfall	108
Abb. 3-3	Palette von Hühnereiern.....	109
Abb. 3-4	Größenklassifikation von Hühnereiern.....	112
Abb. 3-5	Datendatei, Basis: 150 Gebrauchtwagen vom Typ Opel Corsa	115
Abb. 3-6	Datendatei, Basis: 857 Hühnereier.....	116
Abb. 3-7	Datendatei, Basis: 1109 befragte Parkhausnutzer.....	117
Abb. 3-8	Fragebogenauszug, Basis: Mehrfachnennungen	117
Abb. 3-9	Kreissegmentdiagramm, Basis: 1104 Befragte	120
Abb. 3-10	Ordinales Struktogramm.....	123
Abb. 3-11	Stabdiagramm.....	125
Abb. 3-12	Stabdiagramm.....	126
Abb. 3-13	Stamm-Blatt-Diagramm, Basis: 857 Hühnereiergewichte.....	127
Abb. 3-14	Normiertes Histogramm mit Normalverteilung	129
Abb. 3-15	Boxplot, Basis: 857 Hühnereiergewichte	130
Abb. 3-16	Verteilungsfunktion, originäre Werte.....	137
Abb. 3-17	Verteilungsfunktion, standardisierte Werte.....	138
Abb. 3-18	Zahl und Wappen	139
Abb. 3-19	Gaußsche Normalverteilung.....	141
Abb. 3-20	Standardnormalverteilung $N(0, 1)$	145
Abb. 3-21	Bivariate absolute Häufigkeitsverteilung.....	152
Abb. 3-22	Konditionalverteilungen als Struktogramme	153
Abb. 3-23	Konditionalverteilungen als Struktogramme	154
Abb. 3-24	Zufriedenheits- und kategoriespezifische Konditionalverteilungen.....	160
Abb. 3-25	Streudiagramm	161
Abb. 3-26	Streudiagramm	164
Abb. 3-27	Streudiagramm mit linearer Regression	166
Abb. 3-28	Logarithmische Regression	170
Abb. 3-29	Linearisierte Regression.....	171
Abb. 3-30	Marginale Zeitwertneigungen als Tangenten.....	172
Abb. 4-1	Etappen der Entwicklung der Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung.....	178
Abb. 4-2	Kreislauf des wertschöpfungsorientierten Controllings	180
Abb. 4-3	Teilgebiete der laufenden Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung	181
Abb. 4-4	Schematischer Abrechnungsweg in der Voll- und Teilkostenrechnung.....	182
Abb. 4-5	Abgrenzung der Kosten von den Aufwendungen	186

Abb. 4-6	Progressive und retrograde Kalkulation.....	193
Abb. 4-7	Berechnungsschema bei Gesamtkostenverfahren und Umsatzkostenverfahren.....	193
Abb. 4-8	Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung	194
Abb. 4-9	Grafische Darstellung der Break-Even-Analyse	197
Abb. 4-10	Phasen des Produktlebenszyklus	198
Abb. 4-11	Kostenvergleichsrechnung	202
Abb. 5-1	Umwandlung in eine SE.....	212
Abb. 6-1	Wertorientiertes Finanzmanagement im Vergleich zu anderen Finanzierungstheorien	223
Abb. 6-2	Wertorientiertes Finanzmanagement im Vergleich zu anderen Finanzierungstheorien	224
Abb. 6-3	Aspekte eines „Wertorientierten Finanzmanagements“.....	226
Abb. 7-1	Unternehmensbewertungsanlässe (Beispiele)	229
Abb. 7-2	Discounted-Cashflow-Bewertung.....	231
Abb. 7-3	Bilanz zu Buchwerten.....	232
Abb. 7-4	Bilanz zu Buchwerten (saldiert)	232
Abb. 7-5	Bilanz zu Marktwerten.....	233
Abb. 7-6	Bilanz aus finanzwirtschaftlicher Sicht.....	233
Abb. 7-7	Enterprise-DCF- und Equity-DCF-Methode.....	234
Abb. 7-8	Zwei-Phasen-DCF-Modell (Beispiel mit Detailplanungszeitraum von fünf Jahren).....	235
Abb. 7-9	Football-Field-Format zur Ergebnisdarstellung einer Multiplikatorenanalyse	241
Abb. 7-10	Vom Enterprise Value zum Wert des Eigenkapitals	244
Abb. 8-1	Der Begriff „Unternehmenszusammenschlüsse“.....	250
Abb. 8-2	Autonomie und Führungsanspruch	259
Abb. 9-1	Übersicht von Risiken.....	269
Abb. 9-2	Gleichgewichtsbedingungen im Risikotragfähigkeitskalkül.....	273
Abb. 9-3	Kreislauf des Risikomanagementprozesses	274
Abb. 9-4	Überblick der Risikosteuerung.....	275
Abb. 9-5	Ratingnotationen der drei größten Ratingagenturen	280
Abb. 9-6	Insolvenzprognose	281
Abb. 9-7	Traditionelle Bonitätsanalyse	282
Abb. 9-8	Univariate Diskriminanzanalyse.....	283
Abb. 9-9	Multivariate Diskriminanzanalyse mit Trennlinien.....	284
Abb. 9-10	Kennzahlenbasierte Diskriminanzanalyse	285
Abb. 9-11	Grundlegender Aufbau eines neuronalen Netzes	286
Abb. 9-12	Zusammenhänge des Netzes BP-14.....	287
Abb. 9-13	Aufbau des BVR-II-Ratings	288
Abb. 9-14	Beispiel für Risikogewichte im Standardansatz	289

Abb. 9-15	Vergleich KSA und IRB-Ansatz.....	291
Abb. 9-16	Aufteilung der Risikoanrechnungsfaktoren gemäß Basel I.....	294
Abb. 9-17	Die drei Säulen von Basel II.....	296
Abb. 9-18	Systematik des Eigenmittels nach Basel III.....	299
Abb. 9-19	Entwicklung der Kapitalanforderungen.....	300
Abb. 9-20	Veränderte Kapitalanforderungen von Basel II und Basel III.....	301
Abb. 9-21	Beispielrechnung Liquidity Coverage Ratio.....	303
Abb. 9-22	Beispielrechnung Net Stable Funding Ratio.....	305
Abb. 9-23	Erwartete und unerwartete Verluste.....	308
Abb. 9-24	Grundgleichung der Kalkulation vom erwarteten Verlust.....	309
Abb. 9-25	Wahrscheinlichkeitsverteilung von Kreditverlusten.....	311
Abb. 9-26	Kumulierte Mortalitätsraten 1971-1944.....	314
Abb. 9-27	Ein-Jahres-Migrationsmatrix.....	314
Abb. 9-28	Entwicklung der bedingten (In-)Solvenzwahrscheinlichkeit für die Ratingklasse BBB.....	315
Abb. 9-29	Laufzeitspezifische bedingte Ausfallwahrscheinlichkeit ohne Berücksichtigung der Migrationen.....	315
Abb. 9-30	Systematisierung von Kreditportfoliomodellen.....	321
Abb. 9-31	(Forward-)Zerobondrenditen und Kreditbarwerte.....	324
Abb. 9-32	Recovery Rates.....	325
Abb. 9-33	Wahrscheinlichkeitsverteilung der Marktwerte.....	325
Abb. 9-34	Kreditrisikomodelle im Überblick.....	328
Abb. 10-1	House of Governance.....	339
Abb. 10-2	Systematik des Risikobegriffs.....	347
Abb. 10-3	Aufgabenzuordnung in den Risikofeldern.....	349
Abb. 10-4	Regelkreislauf des Risikomanagement-Prozesses.....	352
Abb. 10-5	Zielsystem der Top-Serv-GmbH.....	354
Abb. 10-6	Kernkomponenten der ISO 31000.....	356
Abb. 10-7	ISO 31000: Risikomanagement-Prozess.....	356
Abb. 10-8	Ziele effektiver Compliance.....	359
Abb. 10-9	Die Compliance Pyramide.....	360
Abb. 10-10	Komponenten des ISO 19600.....	362
Abb. 11-1	Der Strategic Management Navigator.....	373
Abb. 11-2	Die Positionierung eines Unternehmens in seiner Umwelt.....	377
Abb. 11-3	Der Ablaufprozess der Positionierungsarbeit.....	378
Abb. 11-4	Schematische Darstellung des Einflusses der Digitalisierung auf die Wertkette einer Versicherung.....	379
Abb. 11-5	Pfade durch den SMN.....	385

Abb. 12-1	Die systemorientierte Konzeption des Managementprozesses.....	394
Abb. 12-2	Aufgabenbereiche der Unternehmensführung mit ihren Steuerungsgrößen	395
Abb. 12-3	Strategische Kontrolle.....	397
Abb. 12-4	Das formale Verfahren der Geschäftsstrategieplanung.....	399
Abb. 12-5	Prinzipdarstellung einer Strategy Map	402
Abb. 12-6	Ursache-Wirkungs-Ketten in einer Strategy Map	403
Abb. 12-7	Grundstruktur einer Balanced Scorecard	404
Abb. 12-8	Messung der Zielerreichung in einer fünfdimensionalen Balanced Scorecard	405
Abb. 12-9	Konzeption eines wertorientierten Controllingsystems	409
Abb. 12-10	Der PDCA-Zyklus zur kontinuierlichen Verbesserung	410
Abb. 12-11	Die X-Matrix zur Dokumentation des Hoshin-Kanri-Prozesses	412
Abb. 12-12	House of Quality des QFD.....	413
Abb. 12-13	Der Value Proposition Canvas am Beispiel Twitter.....	416
Abb. 12-14	Der Business Model Canvas	417
Abb. 12-15	Die drei Ebenen der Geschäftsmodellentwicklung	418
Abb. 12-16	Design und Test von Geschäftsmodellen.....	419
Abb. 13-1	Dimensionen eines Geschäftes	427
Abb. 13-2	Ausprägungsformen von Modellen.....	428
Abb. 13-3	Einordnung von Geschäftsmodellen anhand von Ausprägungen.....	433
Abb. 13-4	Die drei Kategorien der Funktionsbereiche von Geschäftsmodellen.....	435
Abb. 13-5	Das Business Model Canvas	439
Abb. 13-6	Prozess eines Geschäftsmodells.....	441
Abb. 15-1	BSC-Ansatz zur Rechenbarkeit	475
Abb. 15-2	Vorteile interner und externer Personalbeschaffung	481
Abb. 15-3	Multimodales Interview.....	484
Abb. 15-4	Häufige Beurteilungskriterien	487
Abb. 15-5	Bedürfnispyramide von Abraham Maslow.....	490
Abb. 15-6	Herzberg Zwei-Faktoren-Modell.....	491
Abb. 15-7	Überblick über Personalfreisetzungsnahmen.....	497
Abb. 15-8	Theorie X und Theorie Y	502
Abb. 15-9	Varianten des Führungsverhalten	503
Abb. 15-10	Trends und Entwicklung in der Arbeitswelt.....	505
Abb. 16-1	Zusammenhang Rechnungswesen, Organisationsstellen und Kostenträgerrechnung	515
Abb. 16-2	Multikontextuale Organisationsansätze	520
Abb. 16-3	Erkenntnisgewinnungsprozess einer Theorie bzw. eines Organisationsansatzes.....	529
Abb. 16-4	Aufbau- und Ablauforganisation	530
Abb. 16-5	In modifizierter Anlehnung an die traditionelle Organisationslehre nach Kosiol	530

Abb. 16-6	Methodisches Vorgehen bei der traditionellen Organisation	531
Abb. 16-7	Organisationsanalyse zum Problem der Delegation von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz mit der potenziellen Erfassung von Konflikten in der Aufbau- und Ablauforganisation, die die Zusammenarbeit der Stellen gefährdet.....	536
Abb. 16-8	Zum problematischen Zusammenhang zwischen Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz in der Stellenanalyse und der Stellenabstimmung im Rahmen der Organisationsanalyse	536
Abb. 16-9	Methodisches Vorgehen der Organisationsanalyse	537
Abb. 17-1	Inhalte - Online-Kommunikation	536
Abb. 18-1	Aufbau des Kapitels zu Nachhaltigkeitsmanagement.....	550
Abb. 18-2	Schematische Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und ihrem gesellschaftlichen und ökologischen Umfeld. Durch Nachhaltigkeit ergeben sich dabei Änderungen im Umfeld des Unternehmens.	556
Abb. 18-3	Vergleichende Darstellung von Wert- und Schadschöpfung	563
Abb. 18-4	Zwei unterschiedliche Perspektiven auf das Verhältnis von Wertschöpfung und Vermeidung von Schadschöpfung	564
Abb. 18-5	Vereinfachte Darstellung einer produktbezogenen Wertschöpfungskette.....	566
Abb. 18-6	Erweiterter Betrachtungsrahmen der unternehmerischen Wert- und Schadschöpfung.....	567
Abb. 18-7	Macht-Interesse-Matrix.....	572
Abb. 18-8	Zusammenhang zwischen Normen & Standards, den Funktionen des Unternehmens und operativen Instrumenten.	586
Abb. 19-1	Wechselwirkungen zwischen Sach- und Wertebene.....	597
Abb. 19-2	Leistungsfähigkeit von Technologien, dargestellt mit zwei S-Kurven	599
Abb. 19-3	Fahrzeuge der deutschen Post (Streetscooter) mit Elektro-Antrieb.....	601
Abb. 19-4	Differenzieren des Kundennutzen nach Potenzial.....	603
Abb. 19-5	Ein Basis-Modell für den unternehmerischen Prozess.....	606
Abb. 19-6	Kreislauf ökologischer Nachhaltigkeit.....	610
Abb. 19-7	Management-Cockpit für die ökonomische Nachhaltigkeit eines E-Commerce-Unternehmens.....	612
Abb. 19-8	Stakeholderanalyse nach Dreuw et al.	614

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1	Bilanz am 31.12.t0 (Gründungsbilanz)	54
Tab. 2-2	Beispiel Anfangsbilanz 1.1.t1	55
Tab. 2-3	Beispiel Bilanzen und Vier klassische Geschäftsvorfälle	56
Tab. 2-4	Beispiel – Eröffnungsbuchungen 1.1.t1	60
Tab. 2-5	Beispiel – Die vier typischen Geschäftsvorfälle auf Hauptbuchkonten.....	62
Tab. 2-6	Beispiel – Abschlussbuchungen Geschäftsjahresende t1.....	65
Tab. 2-7	Beispiel – SBK am 31.12.t1	65
Tab. 2-8	Bilanzierung von Herstellungskosten zur Wertuntergrenze	79
Tab. 2-9	Bilanzierung von Herstellungskosten zur Wertobergrenze	80
Tab. 2-10	Beispiel – Anfangsbilanz zum 1.1.t2	80
Tab. 2-11	Beispiel – Laufende Buchungen und Abschlussbuchungen auf den Bestandskonten in t2.....	81
Tab. 2-12	Beispiel – Laufende Buchungen und Abschlussbuchungen auf den Erfolgskonten in t2.....	82
Tab. 2-13	Beispiel – Buchungen auf dem GuV-Konto in t2	83
Tab. 2-14	Beispiel – SBK am 31.12.t2	83
Tab. 2-15	Bsp. einer Ergebnisrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren und dem Umsatz- kostenverfahren	86
Tab. 2-16	Beispiel – Anfangsbilanz 1.1.t3	91
Tab. 2-17	Beispiel – Laufende Buchungen und Abschlussbuchungen im Hauptbuch.....	92
Tab. 2-18	Beispiel – Buchungen auf den Erfolgskonten in t3.....	93
Tab. 2-19	Beispiel – GuV-Konto in t3.....	94
Tab. 2-20	Beispiel – SBK 31.12.t3.....	94
Tab. 2-21	KFR in t1	97
Tab. 2-22	KFR in t2.....	97
Tab. 2-23	KFR in t3.....	98
Tab. 2-24	Beispiel – Vermögensveränderung, GuV und KFR über alle Perioden t0 bis t3	98
Tab. 3-1	Häufigkeitstabelle, nominales Merkmal	119
Tab. 3-2	Fallzusammenfassung, Mehrfachantworten.....	122
Tab. 3-3	Häufigkeitstabelle, Mehrfachantworten	122
Tab. 3-4	Häufigkeitstabelle, ordinale Merkmal.....	123
Tab. 3-5	Häufigkeitstabelle, diskretes metrisches Merkmal.....	124
Tab. 3-6	Häufigkeitstabelle, Basis: äquidistante Gewichtsklassen	128
Tab. 3-7	Mittelwerttabelle	132
Tab. 3-8	Mittelwerttabelle.....	134

Tab. 3-9	Häufigkeitstabelle	134
Tab. 3-10	Mittelwerttabelle, Basis: originäre und standardisierte Werte	135
Tab. 3-11	Häufigkeitstabelle	136
Tab. 3-12	Preistabelle	146
Tab. 3-13	Erlöshochrechnung	148
Tab. 3-14	Kontingenztafel vom Typ (2×2)	150
Tab. 3-15	Nutzerbefragung, Basis: verarbeitete Fälle	151
Tab. 3-16	Zufriedenheitsspezifische Konditionalverteilungen	153
Tab. 3-17	Geschlechtsspezifische Konditionalverteilungen	154
Tab. 3-18	χ^2 -Unabhängigkeitstest, Basis: Tabelle 3-14	155
Tab. 3-19	Kontingenztafel mit beobachteten und erwarteten Werten	156
Tab. 3-20	Anzahl der Freiheitsgrade $df = 1$	158
Tab. 3-21	Kontingenztafel vom Typ (2×2)	159
Tab. 3-22	χ^2 -Unabhängigkeitstest, Basis: Tabelle 3-21	159
Tab. 3-23	Mittelwerttabelle	161
Tab. 3-24	Unabhängigkeitstest	163
Tab. 3-25	(3×3) -Korrelationsmatrix	163
Tab. 3-26	Partielle Maßkorrelation	164
Tab. 3-27	(2×2) -Korrelationsmatrix	165
Tab. 3-28	Regressionsparameter	167
Tab. 3-29	Modellkennzahlen	168
Tab. 3-30	Heuristische Modellwahl	169
Tab. 3-31	Linearisierte Regression	171
Tab. 3-32	Modellkennzahlen	173
Tab. 3-33	Korrelationsmatrix	174
Tab. 4-1	Abgrenzung von externem und internem Rechnungswesen	179
Tab. 4-2	Überblick über Kalkulationsverfahren	185
Tab. 4-3	Kalkulationsschema der Zuschlagskalkulation	189
Tab. 4-4	Schema zur Kalkulation des Angebotspreises	190
Tab. 4-5	Unterschiede zwischen Gesamtkostenverfahren und Umsatzkostenverfahren	193
Tab. 4-6	Integration von Prozesskostensätzen in die Zuschlagskalkulation	199
Tab. 8-1	Motive aus Käufer- und Verkäufersicht	252
Tab. 8-2	Phasen in Unternehmenszusammenschlüssen	258
Tab. 8-3	M&A Deals nach Volumen (Mrd. USD) – 2013 Q3 bis 2017 Q2.	262
Tab. 14-1	Beispiel für die Kapitalwertmethode	457
Tab. 14-2	Beispiel für Umfeld- und Performancefaktoren	459
Tab. 19-1	Weiter- und Wiederverwertung von Rohstoffen im Betriebsablauf	600

Tab. 19-2	Rückstände in Abhängigkeit vom Output eines Unternehmens.....	604
Tab. 19-3	Rückstandsnutzung nach Horneber.	609
Tab. 19-4	Sustainability Balanced Scorecard mit beispielhaften Kennzahlen.....	611
Tab. 19-5	Beispiel einer Betriebsbilanz („Ökobilanz“) nach Balderjahn und Specht.....	613
Tab. 19-6	Prinzip-Modell einer Input-Output-Analyse nach Horneber.....	614

1 Das Neue in der Betriebswirtschaft: Ansätze zur qualitativen Forschung und Konzeption theoriegenerierender Forschungsstrategien

Alexander Brem

1.1 Hintergrund

Befasst man sich im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften mit empirischer Forschung, wird nach wie vor vorwiegend auf quantitative Verfahren zurückgegriffen. Einzig in Form der amerikanischen „Case Study“ scheinen sich nun auch langsam qualitative Verfahren zu etablieren – wobei in den Bereichen der Marketing-, Management- und Organisationsforschung bereits eigenständige, wenn auch nicht dominante, qualitative Forschungsansätze Eingang gefunden haben. Jedoch ist in diesem Zusammenhang ein starker Mangel an wissenschaftlicher Fundierung und Validierung des Vorgehens zu bemängeln. Dies äußert sich insbesondere in einer großen Bandbreite verschiedenster Verwendung von Begrifflichkeiten, Methoden und Interpretationen.

Qualitative Forschung in der Betriebswirtschaftslehre – ein nach wie vor oft vernachlässigtes Thema. Denn schwerpunktmäßig werden qualitative Verfahren vorwiegend in soziologischen Bereichen angewandt, obwohl in vielen Lehrbüchern zur empirischen Forschung die Zusammengehörigkeit von quantitativen und qualitativen Verfahren – auch in der Betriebswirtschaftslehre – beschworen wird. Vor diesem Hintergrund stellt vorliegender Beitrag die historische Entwicklung der Wissenschaftsziele in der Betriebswirtschaft dar, um über die Mischform der angewandten Forschung auf die Rahmenbedingungen für anwendungsorientierte, qualitativ-empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre zu sprechen zu kommen. Nach der Definition elementarer Begrifflichkeiten wie Bezugsrahmen, Modell und Theorie und der Abgrenzung quantitativer zu qualitativer Forschung schließt der Beitrag mit dem Vorschlag einer theoriegenerierenden Forschungsstrategie für qualitative Untersuchungen im betriebswirtschaftlichen Kontext.

Mit dem vorliegenden Kapitel soll ein erster Schritt in Richtung gemeinsamer, konzeptionell-methodischer Basis geschaffen werden. Dies soll nicht implizieren, dass die hier eingeführten Begrifflichkeiten und Strategieansätze als allgemeingültig oder alleinig richtig anzusehen sind – im Gegenteil: Hierdurch soll eine wissenschaftlich-konstruktive Diskussion angeregt werden, um nicht nur das Ansehen und die Relevanz qualitativer Forschung an sich zu steigern, sondern diese insbesondere für Studierende und Wissenschaftler leichter einsetzbar zu machen.

1.2 Wissenschaftsziele in der Betriebswirtschaftslehre

1.2.1 Verhaltenswissenschaftlich vs. theoretisch-ökonomisch

In der wissenschaftlichen Diskussion sind im deutschsprachigen Bereich generell zwei unterschiedliche Wissenschaftsauffassungen vorzufinden: Auf der einen Seite die anwendungsorientierte-verhaltenswissenschaftliche Wissenschaft, die Probleme und Themen der Praxis aufgreift und versucht, für diese Entscheidungshilfen zu konzipieren. Auf der anderen Seite ist die theoretisch-ökonomische Forschung zu sehen, die ohne direkten Anwendungsbezug auskommt. (Böttger 1993, S. 34)

„Die Betriebswirtschaftslehre ist überall dort erfolgreich gewesen, wo sie dem Praktiker handfeste Instrumente zur Lösung seiner Probleme in die Hand gab. Es hieße, eine Chance zu vertun, wenn

der Wissenschaftsprozeß abgebrochen wird, bevor die Forschungsaussage bis zu ihrer nutzenstiftenden Instrumentalisierung vorangetrieben ist.“ (Witte 1981, S. 38) Unter einer konstruktiven Betriebswirtschaftslehre versteht Steinmann in diesem Kontext eine Wissenschaft, die „praktisch ausgerichtet ist insofern, als sie ihr Tun als unmittelbare Weiterführung praktischen betriebswirtschaftlichen Handelns begreift und durch methodische Bemühungen zu einer vernünftigeren Gestaltung dieses Handelns beitragen will.“ (Steinmann 1978, S. 98) Neben der normativen beeinflusst demnach insbesondere die technische Problematik den Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zur Bewältigung praktischer Probleme. Demnach soll die Betriebswirtschaftslehre insbesondere der Beratung von Menschen dienen, die nicht wissen, mit welchen Mitteln sie welche ökonomischen Ziele erreichen können. (Steinmann & Böhm et al. 1976, S. 51) Auf den Punkt bringt es Kappler: „Soweit Wissenschaftler praktische Vorschläge machen, machen sie sie als Praktiker. Als Wissenschaftler sind sie eher Hebamme, die nicht zeugt, aber durch Praxisnachvollzug Neuem mit ans Tageslicht hilft.“ (Kappler 1994, S. 53)

Albert sieht im Gegensatz dazu die Betriebswirtschaftslehre als eine Wissenschaft, die eine Theoriegenerierung zum Gegenstand hat: „Die Leistung dieser (empirischen) Wissenschaft besteht ja darin, immer tiefer in die Beschaffenheit der Realität einzudringen durch Versuche der Erklärung auf theoretischer Grundlage, das heißt: durch die Erfindung, Entwicklung, Anwendung und Beurteilung erklärungskräftiger und damit gehaltvoller Theorien. Je größer deren Erklärungskraft, desto vielseitiger werden im Allgemeinen die Möglichkeiten ihrer technologischen Verwertung und damit auch ihrer politischen Anwendung sein.“ (Albert 1972, S. 22) In einem solchen Umfeld stellt Albert weiterhin fest: „Die Art von Aussagen, auf die wir hinzielen, beansprucht nicht, nomologische Erklärungen darzustellen. Solche Erklärungen scheinen uns bei der gestellten Thematik nicht erreichbar; darum suchen wir nicht nach ihnen. Die Art von Erklärungen, die wir für erreichbar halten, sind ‚rationale Rekonstruktionen‘, d.h. Angabe von Gründen für die Existenz – auch für Entstehung und Wandel – bestimmter dauerhaft beobachtbarer insitutioneller Phänomene.“

1.3 Angewandte Forschung als Zwischenform

Als eine Zwischenform der genannten Bereiche kann wohl der Begriff der angewandten Forschung gesehen werden. Der reine Wissenschaftler hat demzufolge „Rätsel“ zum Ausgangspunkt, die aus erklärungsbedürftigen Phänomenen oder Diskrepanzen zwischen Theorie und Beobachtung entstammen. Der angewandte Forscher hingegen geht von Problemen praktisch handelnder Menschen aus, zu deren Lösung noch kein befriedigendes Wissen zur Verfügung steht. (Ulrich 1981, S. 5)

Unter empirischen Forschungsmethoden werden solche Methoden subsumiert, die zur Informationsgewinnung über die Realität eingesetzt werden können. (Stier 1999, S. 4f)

In diesem Kontext ist es wichtig, die anwendungsorientierte Forschung von dem Bereich der Beratung von Unternehmen abzugrenzen (vgl. [Abbildung 1-1](#)).

Demnach strebt wissenschaftliche Forschung nach allgemeingültigen Aussagen, die über Einzelfälle hinausgehen. Dem Neuen in der Welt soll somit ein Gesicht gegeben werden, das über eine subjektive Wahrnehmung hinausgeht. Der Forscher muss eine auf Forschungshypothesen basierende systematische Analyse erbringen, die dann die Grundlage für die Formulierung von Aussagen bildet. Im Gegensatz zur Beratung müssen die daraus gewonnenen Erkenntnisse vom Einzelfall abstrahiert werden, um die bei der akademischen Forschung notwendige Distanz zum Erkenntnisobjekt zu wahren und allgemeingültige Aussagen treffen zu können. Dazu gehört auch eine systematische und konsistente Datenerhebung, um die wissenschaftliche Stringenz und praktische Relevanz der Erkenntnisse sicherzustellen (vgl. hierzu auch [Abbildung 1-2](#)). (Wilkesmann & Latniak 2005, S. 25ff); (Kilper & Latniak et al. 2000, S. 309f)

Dimensionen	Organisationsberatung	Anwendungsorientierte Forschung	Akademische Forschung
Woher stammen Fragestellungen und Gütekriterien?	aus dem Gegenstandsbereich durch den Auftraggeber definiert (idealerweise) bzw. mitdefiniert	aus dem Gegenstandsbereich durch den Auftraggeber definiert (idealerweise) bzw. mitdefiniert	aus dem Wissenschaftssystem
Verhältnis zum Auftraggeber/ Referenzgruppe	Kunde - "Lieferant"/ Dienstleister	Kunde - Dienstleister "auf gleicher Augenhöhe"	offen - Referenzsystem Wissenschaft
Anspruch an das zu Grunde liegende Erklärungsmodell	fallbezogene Relevanz individuell, kontextspezifisch, detailgenau	sollte wissenschaftlichen Gütekriterien entsprechen und gleichzeitig dem praktischen Kontext angemessen sein (zum Theoriebezug s.u.)	Allgemeingültigkeit unter Ceteris Paribus Bedingungen Intersubjektive Überprüfbarkeit (Veröffentlichung, Diskussion in der scientific community) de-kontextualisiert, abstrahierend und theoretisiert
Methodeneinsatz	Gemäß dem vereinbarten Auftrag selektiv und zielgerichtet auf Problem bzw. Lösung wirkungorientiert	nach wissenschaftlichen Gütekriterien: Einschränkungen durch praktische Restriktionen	nach wissenschaftlichen Gütekriterien: Distanz zum Untersuchungsgegenstand transparent, reflektierend
Umgang mit Daten	"punktuell": Suche nach veränderungsrelevanten Informationen	variiert	systematisch, transparente und methodisch gesicherte Darstellung: "methodisch gereinigte Daten"
Interventions- bzw. Handlungsprogramm enthalten?	Explizit Handlungsorientierung: "unterstützen, verändern, gestalten, beraten" "nützlich sein"	Implizit, mgw. spätere Nutzung der Ergebnisse bei summativer Evaluierung z.T. expliziter Handlungsauftrag bei formativer Evaluierung und Begleitforschung "nützlich sein" und "Erkenntnis gewinnen"	Implizit Handlungsorientierung: "analysieren, erklären, verstehen" "Erkenntnis gewinnen"

Abbildung 1-1: Abgrenzung von Beratung gegenüber anwendungsorientierter Forschung und akademischer Forschung. Quelle: Wilkesmann/Latniak 2005, S. 28

	For social science	Task content	For the practice
Simple consultation	Deepened intuitive understanding and communicable knowledge of qualitative outlines of processes	Analysis and advice without systematic data collection for testing either	Extending the range of relevant variables
Level of study of operating systems in action	A field experiment or systematic body of data for theory construction	A one shot study involving some systematic design for analysis	A weighted set of solutions to particular problems and administrative experience with a method of approach
Level of building new operating systems	Systematic data on the building of social systems	Designing and testing new social systems in the enterprise	More appropriate social systems and culture
Level of building social scientific procedures into administration	Creation of a stable growing point for social science or social scientific data	Building into the enterprise procedures for continued scientific analysis	A capability of solving a class of recurrent problems

Abbildung 1-2: Levels of mutual engagement task content and outcomes. Quelle: Emery/Emery et al. 1977, S. 201

Im Weiteren soll geklärt werden, welche Bestandteile anwendungsorientierte Forschung kennzeichnen. Ulrich nennt in diesem Kontext fünf Merkmale angewandter Forschung: (Ulrich 1982, S. 3f)

- Die Problemstellungen stammen aus der Praxis,
- Gegenstand ist hier nicht die Gültigkeit von Theorien, sondern die Anwendbarkeit von Modellen in der Praxis,
- die betrachteten Probleme sind ihrem Wesen nach interdisziplinär,

- angewandte Forschung hat den Entwurf einer „neuen Wirklichkeit“ zum Ziel und
- nicht die Wahrheit der wissenschaftlichen Aussagen ist die Norm, sondern der Nutzen der zu schaffenden Entwürfe für die Praxis. Diese müssen sich an Kriterien wie Leistungsgrad, Zuverlässigkeit und universeller Anwendbarkeit der Problemlösung messen lassen.

Als Ziel steht dabei eine „konzeptionelle Forschung“, die komplexe Phänomene problemorientiert erfasst und „geistig manipuliert“, um begriffliche und methodische Modelle zu entwerfen. (Ulrich 1981, S. 21) Nach Ulrich braucht die angewandte Wissenschaft somit „nicht nur Erklärungsmodelle im Sinne des Rationalismus, sondern auch Erkenntnisse, die man als Verstehensmodelle bezeichnen könnte.“ (Ulrich 1984, S. 193)

Auf den Punkt bringt es Kubicek, der die betriebswirtschaftliche Forschung als einen zweckbezogenen Prozess zur Erkenntnisgewinnung auffasst, indem Lösungen für praktische Organisationsprobleme durch praxeologische Aussagen vermittelt werden: „Ihren wissenschaftlichen Charakter erhalten Aussagen zur Problemlösung dadurch, dass sie sich nicht nur auf ein einziges Problem beschränken, sondern nach Zusammenhängen suchen, die über einzelne Ereignisse in der Realität hinausgehen und mittels Abstraktion und Verallgemeinerung zur Lösung einer größeren Anzahl ähnlicher Probleme verhelfen. Auf diese Weise soll die individuelle Problemlösung in der Praxis ökonomisiert werden, und hierin liegt der praktische Sinn wissenschaftlicher Forschung als „Umweghandlung“ begründet.“ (Kubicek 1975, S. 14)

1.4 Spielregeln für anwendungsorientierte, qualitativ-empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre

1.4.1 Allgemein

Um qualitative Verfahren zielgerichtet zum Einsatz bringen zu können, müssen zunächst einige „Spielregeln“ definiert und elementare Begriffe wie Bezugsrahmen, Modell und Theorie geklärt werden. Ausgangspunkt hierfür bildet die anwendungsorientierte Forschung, da diese dem aktuellen Status Quo am nächsten kommt.

Merkmal dieses anwendungsorientierten Vorgehens ist es, vorhandene Theorien zu verwenden und Erklärungsmodelle zu konstruieren, welche die Theorien wie auch relevante Realitätsaspekte umfassen. In die Modellkonstruktion gehen somit theoretische Aussagen, Annahmen über Randbedingungen als auch empirische Regelmäßigkeiten einzelner Tatbestände mit ein. (Martin 1989, S. 240f)

Um die Methoden der heuristischen Sozialforschung anwenden und somit die Entwicklung einer Theorie erreichen zu können, müssen vier grundsätzliche Regeln beachtet werden: (Kleining 1995, S. 23ff)

- Offenheit der Forschungsperson bzw. des Forschungsobjekts: Der Forscher muss dem Gegenstand, dem Neuen gegenüber „offen“ sein und das Vorverständnis ändern können und wollen, wenn die Daten ihm entgegenstehen.
- Offenheit des Forschungsgegenstands: Die Kenntnis vom Gegenstand und dessen Bestimmung sind vorläufig und so lange der Änderung unterworfen, bis der Gegenstand „vollständig“ entdeckt ist.
- Maximale, strukturelle Variation der Perspektiven: Der Gegenstand soll von maximal vielen unterschiedlichen Seiten erfasst werden. Dies geschieht durch Variation aller Bedingungen der Forschung, die einen Einfluss auf die Abbildung des Gegenstandes haben oder haben könnten. Die Variation sucht demnach strukturelle, dem Gegenstand eigene Aspekte, die aus den verschiedenen Perspektiven erkennbar sind.
- Analyse auf Gemeinsamkeiten: Die verschiedenen Seiten oder Bilder des Gegenstandes werden auf ihren Zusammenhang hin untersucht, oder das Verfahren entdeckt das Gemeinsame in den

Verschiedenheiten. Alle Daten müssen im strukturellen Zusammenhang als Teile des Gesamten erkenn- und verstehbar sein.

Zudem wird ein „Triangulieren“ empfohlen, was auf die regelmäßige Variation der Erhebungsmethoden abzielt, dass sich der Forscher einem bestimmten Phänomen auf unterschiedlichen Wegen annähert. (Flick 1987, S. 251) Dies kann erreicht werden durch

- eine strukturierte Analyse von Dokumenten und Dokumentationen,
- die Durchführung von (explorativen) Experteninterviews,
- Beobachtungen,
- die Beteiligung an unternehmensinternen und -externen Workshops und Fachtagungen,
- und der abschließenden Darstellung von Praxisbeispielen anhand von Fallstudien.

In diesem Zusammenhang gibt Gygi für betriebswirtschaftliche Forschungstätigkeiten folgende methodologische Regeln vor: (Gygi 1982, S. 183ff)

- Verwende zur Beschreibung der Phänomene und Fragestellungen der Betriebswirtschaftslehre die Systemperspektive. Suche nach Systemen, Sub- und Supersystemen, Inputs und Outputs, Elementen, Beziehungen, Strukturen, Prozessen, Verhalten, Stabilität Anpassung, Gleichgewicht, Störungen usw.
- Beschreibe die Probleme der Praxis als Störungen von Gleichgewichten in Systemen bzw. Subsystemen eines bestimmten Typs, und ihre Lösung als Vornahme von Lenkungeingriffen zwecks Störungsbeseitigung. Nimm dabei die allgemeinen kybernetischen Lenkungsmechanismen als Gerüst für die Beschreibung der Problemsituation zu Hilfe.
- Verwende bei der inhaltlichen Interpretation der abstrakten Systemterminologie – sei es zur Beschreibung, zur Erklärung oder zur Gestaltung – empirisches und methodisches Wissen aus verschiedenen Fachbereichen sowie auch aus der Praxis.
- Entwickle eine allgemeine Problemlösungsmethode, die den Problemherd als black box betrachtet. Versuche, sein Verhalten durch probeweise Eingriffe in den Griff zu bekommen. Überprüfe zu diesem Zweck die Lösungsversuche durch Beobachtung des bewirkten Verhaltens auf ihre Tauglichkeit und ersetze sie gegebenenfalls durch bessere. Je besser das Übertragungsverhalten des Systems bekannt ist, umso gezielter können die Eingriffe geplant und vollzogen werden. Öffne zu diesem Zweck die black box, bis bestimmte Outputwerte durch Inputmanipulation ohne Umweg herbeigeführt werden können (= Simulation).
- Falls es dir an empirischem Wissen (Theorien) über problemrelevante Wirkungszusammenhänge mangelt, so versuche bewährte Theorien aus anderen Fachbereichen, die formal, nicht aber materiell ähnliche oder gleiche Zusammenhänge zum Gegenstand haben, für deine Zwecke zu nutzen:
 - Ermittle die formale Struktur der fachfremden Theorie
 - Formuliere eine Isomorphievermutung zwischen den Problemstrukturen der beiden Disziplinen
 - Interpretiere den formalen Kalkül für den betriebswirtschaftlichen Sachverhalt
 - Auf diesem Weg aufgefundene Hypothesen bedürfen der empirischen Überprüfung.

1.4.2 Zielgrößen der Forschung: Bezugsrahmen, Modell und Theorie

1.4.2.1 Bezugsrahmen

„Bezugsrahmen erleichtern es dem Praktiker, akzeptable Problemdefinitionen zu formulieren, komplexe Probleme in einfache Teilprobleme zu zerlegen und hierfür Lösungshypothesen zu generieren. Für all diese Schritte gibt es keine Algorithmen, und die Existenz eines begrifflich-theoretischen Bezugsrahmens macht diese Prozesse keineswegs zu einer Routineangelegenheit mit Lösungsgarantie. Bezugsrahmen können aber helfen, äußerst schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme der Praxis