

## BWL heute für Führungskräfte von morgen: Die digitale Transformation braucht den General Manager!

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger / Prof. Dr. Utz Schäffer

### Executive Summary

*Digitale Transformation ist inzwischen selbstverständlicher Teil der Unternehmensrealität. Das bedeutet, dass auch die Ausbildungsinhalte im betriebswirtschaftlichen Studium auf den Prüfstand gestellt und neu gedacht werden müssen. Das Fazit: Fach- und Methodenkenntnis werden auch in Zukunft gebraucht, und die künftigen Absolventinnen und Absolventen müssen zusätzlich sprachfähig sein, was den Einsatz und die Potenziale digitaler Technologien angeht. Noch viel wichtiger als bisher werden aber Soft Skills wie Reflexionsfähigkeit, kritisches Denken und bei anspruchsvollen Problemstellungen Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit.*

Digitale Transformation ist inzwischen zum selbstverständlichen Teil der gelebten Realität in Großunternehmen und Mittelstand geworden. Waren es zunächst Geschäftsmodelle, die sich mit dem Einsatz digitaler Technologien fundamental verändert und ganze Branchen disruptiert haben – man denke an Unternehmen wie Amazon, Facebook, Netflix oder Uber –, werden heute auch interne Geschäftsprozesse zunehmend digitalisiert: Vom automatisierten Lieferkettenmanagement bis zur Fertigung in der ‚smarten‘ Fabrik, von der algorithmengestützten Personalauswahl bis hin zum Online-Kundenbeziehungsmanagement auf Basis von Echtzeitdaten und KI-basierter Prognose künftiger Umsätze. Aber was bedeuten diese Veränderungen für das betriebswirtschaftliche

Studium, dessen Vorlesungen sich traditionell zunächst an Funktionsbereichen wie Produktion, Marketing, Personal, Finanzierung oder Rechnungswesen orientieren, bevor dann weiterführende Themen wie Strategie, Nachhaltigkeitsmanagement oder Controlling und Unternehmenssteuerung vertieft werden? Fächer wie Wirtschaftsinformatik und Statistik ergänzen den Vorlesungskanon zwar, aber nicht in dem Ausmaß, wie es die digitale Transformation erfordert. Was also ist zu tun? Immerhin studieren deutschlandweit derzeit rund eine Viertelmillion junger Menschen BWL als beliebtestes Studienfach und müssen auf die unterschiedlichsten Verwaltungs- und Führungsaufgaben in zunehmend digitalisierten Unternehmen vorbereitet werden.

## Fach- und Methodenkenntnis wird weiterhin gebraucht...

Die Antwort auf diese Frage ist zweigeteilt. Zunächst müssen Betriebswirte eine fundierte Fach- und Methodenkenntnis für den Einsatz neuer digitaler Technologien mitbringen. Dafür reichen die bisherigen Curricula im BWL-Studium oft nicht mehr aus. Die Grundlagenausbildung in Statistik, Mathematik und Wirtschaftsinformatik – heute gern unter dem modernen Begriff „Data Science“ zusammengefasst – muss gestärkt und der Umgang mit Big Data und modernen digitalen Technologien wie Machine Learning trainiert werden.

Und auch jenseits der Analyse großer Datenmengen gilt es, den bewährten Stoff der traditionellen Vorlesungen kritisch auf seine Relevanz hin zu überprüfen, veraltete Elemente zu entschlacken und neue Inhalte aufzunehmen: Wie werden digitale Plattformmodelle aufgebaut, kalkuliert und im Wettbewerb gesteuert? Wie interagieren Menschen mit Algorithmen in der betrieblichen Entscheidungsfindung? Die Liste ließe sich fortsetzen und zeigt: Betriebswirtschaftliche Fach- und Methodenkenntnis bedeutet im Kontext der digitalen Transformation vor allem, die Schnittstelle zur konkreten Anwendung im Unternehmenskontext zu gestalten und die technischen Experten – Programmierer, Informatiker oder Data Scientists – an der richtigen Stelle einzusetzen. Genau dafür müssen Betriebswirte in ihrem Studium digitale Kompetenzen und ein gutes Verständnis der Möglichkeiten und Grenzen neuer Technologien erwerben. Allerdings bleibt damit noch offen, wo der besondere Beitrag (oder in der Sprache der BWL: die „unique selling proposition“) liegt, der Betriebswirte in einer digitalisierten Welt darüber hinaus unverzichtbar macht.

## ...Kreativität und soziale Intelligenz auch!

Dies führt zur zweiten Antwort. Ein Blick in die vielzitierte Studie der Oxford-Ökonomen Frey und Osborne zeigt, dass es nicht das Fach- und Methodenwissen sein kann, das Menschen auf Sicht einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Maschinen verschafft. Auch wenn die Anwendung von Fachwissen und betriebswirtschaftlichen Instrumenten in

administrativen Verwaltungsabläufen lange Zeit für das Tätigkeitsprofil vieler Betriebswirte charakteristisch war: Diese Aufgaben lassen sich heute mit digitalen Technologien fast vollständig automatisieren. Eines der Stichworte heißt hier Robotic Process Automation, d.h. der Einsatz von Softwareanwendungen, die etwa den kompletten Prozess von der Kundenbestellung über Lieferung, Rechnungsstellung und Zahlungseingangskontrolle bis hin zu allen notwendigen Buchungs- und Reportingschritten ohne menschlichen Eingriff abarbeiten und damit die aus der Produktion hinlänglich bekannte Automatisierung auch in die Verwaltung tragen.

Was hingegen gerade nicht an Bots und Algorithmen delegiert werden kann, sind Aufgaben, in denen vor allem Kreativität und soziale Intelligenz die zentralen Voraussetzungen für gute Lösungen sind. Und genau hier setzt der Beitrag an, auf den ein gut strukturiertes betriebswirtschaftliches Curriculum vorbereiten muss.

Denn Unternehmen sind komplexe soziale Systeme und eingebettet in ein zunehmend differenziertes, instabiles und kaum noch prognostizierbares Umfeld. Die im 20. Jahrhundert erfolgreichen Rationalisierungsstrategien, die vor allem auf Auslastung und Effizienz in bestehenden Strukturen gesetzt haben, reichen heute nur noch selten aus. Wettbewerbsvorteile in einer digital geprägten Wirtschaft erfordern vielmehr die Fähigkeit von Unternehmen zu Innovation und dynamischen Wandel. Betriebswirte müssen zukünftig deshalb mehr denn je in der Lage sein, kreative Prozesse durch ein ausgewogenes Zusammenspiel der Formalisierung von Lösungswegen und interdisziplinärer Teamarbeit zu begleiten. Sie müssen mit schlecht strukturierten und noch nie dagewesenen Problemen bis hin zu systemischen Krisen, wie wir sie mit während der COVID-19-Pandemie beobachtet haben, umgehen können und in einem sich wandelnden Umfeld die Verbindung von Sach- und Fachebene begleiten. Dazu gehört auch, Bestehendes immer wieder zu dekonstruieren, zu hinterfragen und Lösungswege zu verändern – und zwar vor dem Hintergrund multidimensionaler Zielsetzungen unterschiedlichster ökonomischer wie zivilgesellschaftlicher und politischer Anspruchsträger.

## Problemlösungsfähigkeit kann gelehrt werden

Was heißt das aber für das BWL-Studium? Zunächst einmal müssen sich Lehrinhalte und vor allem Prüfungsformen sehr viel stärker von der Vermittlung von Faktenwissen – in der Sprache unserer Studierenden: von Bullet Points – lösen und die Persönlichkeitsentwicklung in Feldern wie strukturierte Problemlösung, empathische Interaktion, Kreativität und kritisches Denken in den Vordergrund des Fachcurriculums stellen. Beispiele dafür gibt es, auch wenn sie sich in der Breite noch nicht durchgesetzt haben.

So vermittelt die Veranstaltung „Strukturierte Problemlösung“ an der WHU – Otto Beisheim School of Management Studierenden im Rahmen einer interaktiven Fallstudie über den Zeitraum von knapp zwei Monaten, wie betriebswirtschaftliche Probleme definiert, strukturiert und analysiert und die daraus resultierenden Lösungsansätze wirkungsvoll kommuniziert werden können. Zwei kurze und interaktive Vorlesungsblöcke sind dabei nur die Initialzündung für die eigentliche Projektarbeit, die durch regelmäßiges und intensives mündliches Feedback durch den Dozenten begleitet wird.

Auf den ersten Blick mag ein solches Veranstaltungsformat dem einen oder anderen als unakademisches Zierwerk erscheinen. Aber die Studierenden lernen dabei, auch in einem wenig strukturierten Kontext ökonomische Problemstellungen überhaupt erst zu identifizieren und in all ihren Facetten zu verstehen. Erst dann können sie unterschiedliche Fachinhalte und Konzepte kritisch abwägen, in ihren positiven wie negativen Auswirkungen hinterfragen und auch neue und kreative, statt lediglich ideologisch tradierter Lösungsschemata umsetzen. Ganz nebenbei eignen sich solche Lehrformate auch dazu, multidisziplinäre Aspekte in die Problemlösung einzubeziehen. Denn moderne Betriebswirtschaftslehre geht weit über die finanzorientierte Optimierung sozio-technischer Systeme hinaus, sondern integriert beispielsweise auch psychologische, soziologische, historische und juristische Überlegungen. Diese müssen aber auf die Besonderheiten des Erkenntnisobjekts „Unternehmen“ angewendet werden und sind deshalb nicht ohne entsprechende betriebswirtschaft-

liche Übersetzungsleistung aus ihren Ursprungsdisziplinen übertragbar.

## Intensive Interaktion in Kleingruppen statt Massenlehre

Der Fokus auf Persönlichkeitsentwicklung erfordert an vielen Stellen der universitären Lehre ein Umdenken – nicht zuletzt auch auf der Ressourcenseite. Gerade an staatlichen Hochschulen haben betriebswirtschaftliche Studiengänge mit den niedrigsten Curricularnormwert, der als Anhaltspunkt für die Ressourcenzuweisung pro Studierendem gilt. Verbunden mit nachhaltig hohen Studierendenzahlen führt dies zu den typischen betriebswirtschaftlichen Massenstudiengängen, bei denen selbst Vertiefungsveranstaltungen durch mehr als 100 Teilnehmende belegt sind. Dort lassen sich aber die in einer digitalen Wirtschaft zukünftig notwendigen Kompetenzen kaum mehr vermitteln.

Das gilt auch deshalb, weil Persönlichkeitsentwicklung den Umgang mit ethischen Fragestellungen einschließt. Darf ein Unternehmen auf Gewinne verzichten, um in die Begrenzung der Folgen des Klimawandels zu investieren? Muss sich ein Unternehmen von einem besonders leistungsfähigen Mitarbeiter trennen, der die Unternehmenswerte nicht mitträgt? Wieviel Abweichungen zwischen deutschen und lokalen Produktionsstandards sind in globalen Lieferketten tragbar? Nicht zuletzt die aktuelle Debatte um „Purpose“, also Sinn und Zweck des unternehmerischen Handelns, zeigt, wie groß das Bedürfnis nach Orientierung in unserer Gesellschaft ist – gerade auch bei jungen Menschen, die zukünftig Führungsaufgaben übernehmen müssen. Bei aller Wertschätzung von künstlicher Intelligenz und Big Data müssen Betriebswirte genau an dieser Stelle überzeugen und Orientierung vermitteln, wenn sie dauerhaft erfolgreich sein wollen. Und Hochschulen können sie durch ein entsprechendes Angebot darauf vorbereiten.

Ein letzter Punkt: Im Kontext der Digitalisierung ist zu beobachten, dass sich viele Unternehmen darum bemühen, funktionale Silos zu überwinden und funktionsübergreifende end-to-end Prozesse betriebswirtschaftlich zu durchdringen. Auch hier muss die

universitäre Ausbildung reagieren und der einseitigen Tendenz zur funktionalen Spezialisierung in den Lehrplänen entgegenwirken. Dabei lässt sich unmittelbar an die lange Tradition der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre gerade im deutschsprachigen Raum anknüpfen, auch wenn diese im Kontext der Bologna-Reformen und im Zuge der verstärkten Öffnung gegenüber international sehr viel stärker spezialisierter Forschung im universitären Alltag vielfach marginalisiert wurde. Die Ausbildung des betriebswirtschaftlichen Nachwuchses im Kontext der digitalen Transformation heißt nicht zuletzt, einer General Management Ausbildung den Vorzug vor überzogener Spezialisierung zu geben.

Das Fazit: Ja, Hochschulen müssen neu definieren, was relevante Fach- und Methodenkenntnisse sind und dabei insbesondere die Grundlagen in Mathematik, Statistik und Wirtschaftsinformatik stärken. Vor allem müssen sie aber das Thema Persönlichkeits-

entwicklung und die Vermittlung so elementarer Fähigkeiten wie Problemlösung, Kreativität, empathische Interaktion und kritisches Denken voranbringen. Und nicht zuletzt muss funktionalen Silos schon im Studium entgegengewirkt werden: Eine gute betriebswirtschaftliche Ausbildung ist gerade vor dem Hintergrund der Anforderungen der digitalen Transformation immer auch eine Ausbildung zum General Manager.

## Weiterführende Literatur

Wolff, Birgitta/Sureth-Sloane, Caren/Weißenberger, Barbara E. (2018): *BWL greift gesellschaftlichen Wandel auf*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 17.12.2018, S. 16.

Weißenberger, Barbara E. (2015): *Forschung und Lehre verschmelzen*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 26.05.2015, S. 18.

Schwenker, Burkhard/Albers, Sönke/Ballwieser, Wolfgang/Raffel, Tobias/Weißenberger, Barbara E. (2020): *Erfolgsfaktor BWL. Was sie leistet und warum wir sie brauchen*, München.



### Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger

Lehrstuhl für BWL, insb. Controlling und Accounting  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Universitätsstr. 1 • oeconomicum • 40225 Düsseldorf  
barbara.weissenberger@hhu.de • www.controlling.hhu.de

gemeinsam mit Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling an der WHU Otto-Beisheim-Graduate School of Management, Vallendar

In unseren Policy-Briefs erläutern wir knapp und prägnant Kernergebnisse aus der betriebswirtschaftlichen Forschung und darauf aufbauend Umsetzungsvorschläge für die Praxis. Damit wollen wir in Unternehmen und Gesellschaft neue Handlungsimpulse geben.

Oktober 2021

