



BWL aus dem Labor

In der VWL sind Experimente längst Standard – jetzt entdecken auch Betriebswirte die Methode

JENS TÖNNESMANN | DÜSSELDORF

Mit Betriebswirtschaftslehre (BWL) hatte die Aufgabe, die der Kölner BWL-Professor Dirk Sliwka seinen Studenten vor kurzem stellte, auf den ersten Blick nicht viel zu tun. Sliwka setzte angehende Betriebswirte vor den Computer und präsentierte eine Stunde lang nach dem Zufallsprinzip generierte Zahlenkolonnen. Die Studenten sollten zählen, wie oft die Sieben in dem Datensalat auftauchte.

Eine hochgradig stupide Aufgabe – aber sie diente der Wissenschaft. Mit dem Experiment konnte Sliwka belegen: Die Leistungen einer Gruppe werden besser, wenn die einzelnen Mitglieder des Teams sich bei der Arbeit beobachten können.

Das Ergebnis steht im Gegensatz zur Theorie: „Ökonomen und Praktiker haben immer befürchtet, dass es in Gruppen zu Trittbrettfahreffekten kommt – dass also manche Mitglieder faulenz, wenn sie wissen, dass ihre Entlohnung auch vom Engagement der anderen abhängt“, sagt Sliwka. „Aber es ist genau umgekehrt, wenn sie sich nur gut genug beobachten können.“ Für die Personalführung in Unternehmen ist diese Erkenntnis interessant: Wer als Chef für Transparenz in einem Team sorgt, kann Arbeitsanreize setzen, ohne die einzelnen Beschäftigten auf Schritt und Tritt kontrollieren zu müssen.

Nicht nur inhaltlich betritt Sliwka mit seiner Forschung Neuland, auch seine Methode ist für Betriebswirte innovativ. Denn Laborexperimente – im Schwesterfach Volkswirtschaftslehre schon länger etabliert – sind in der betriebswirtschaftlichen Forschung bislang eher die Ausnahme als die Regel. „Die BWL hatte lange keine ausgeprägte empirische Forschungstradition. Experimente waren deutlich untergewichtet“, sagt der renommierte Mannheimer Betriebswirt Christian Homburg. „Aber in der letzten Zeit werden Versuche immer beliebter. Und sie werden weiter zunehmen.“

Inzwischen stehen Personalöko-

nomen, Bankenexperten und Logistiker vor den Laboren Schlange. Daher bauen die Wissenschaftler an der Uni Magdeburg ihr Labor für experimentelle Wirtschaftsforschung, das zu einem der bestausgestatteten in Europa gehört, gezielt zum Treffpunkt für Betriebswirte aus. Joachim Weimann, Dekan der ökonomischen Fakultät und Leiter des Labors, erwirft mit seinen BWL-Kollegen derzeit einen bisher einzigartigen Forschungsbereich „Mathematische und experimentelle BWL“.

„Es war nicht schwierig, die Betriebswirte dafür zu begeistern“, sagt Weimann. „Die sehen, dass unser Labor seit zehn Jahren anerkannte Ergebnisse für die VWL liefert. Jetzt brennen sie darauf, es selber auszuprobieren.“ So will ein Logistik-Professor im Labor Lieferketten modellieren; eine Professorin für Internationales Management untersucht, wie sich Anreizsysteme in unterschiedlichen Kulturen auswirken.

Die Fragen, die Wirtschaftswissenschaftler in Experimenten untersuchen, werden damit immer detaillierter. In der Anfangszeit diente die neue Methode vor allem der wissenschaftlichen Grundlagenforschung. Volkswirte untersuchten im Labor die Entscheidungsfindung auf einfachen Märkten sowie das ökonomische Verhalten von Menschen.

Auch Logistiker forschen im Labor

Die ersten Experimente dieser Art machten die späteren Nobelpreisträger Vernon Smith und Reinhard Selten in den fünfziger Jahren. „Doch bis diese neue Methode in der Disziplin auf breiter Front akzeptiert wurde, sollten noch Jahrzehnte vergehen“, betont der Kölner Experimental-Ökonom Axel Ockenfels. „Das Vorurteil, Experimente seien in der Wirtschaftswissenschaft nicht möglich, saß tief in den Köpfen.“ Heute dagegen hat fast jede größere VWL-Fakultät ein Laboratorium. Nicht nur in Magdeburg forschen dort immer häufiger Betriebswirte bei ihren Experimenten mit den

Labor-erfahrenen Volkswirten zusammen. So bittet in Köln der Logistikprofessor Ulrich Thonemann gemeinsam mit Ockenfels gestandene Einkäufer zu Experimenten. Dabei haben sie festgestellt, dass sich die Einkäufer bei Bestellungen von Aktionsware oft verschätzen, weil sie in der Regel viel zu wenig auf die Gewinnmargen achten.

Auch die Kölner VWL-Professorin Jeannette Brosig experimentiert mit einem Management-Experten: Zusammen mit Gary Bolton von der US-amerikanischen Penn State University hat sie im Labor untersucht, wie sich Koalitionen unter Versuchsteilnehmern bilden, wenn diese so höhere Auszahlungen erreichen können. Dabei stellten sie fest, dass die Probanden sich oft blindlings zusammentun, ohne strategisch vorzugehen. „Die Teilnehmer handelten oft kurzfristig und verfehlten das optimale Ergebnis“, sagt Brosig. „Auch Unternehmen könnten diesem Fehler unterliegen. Besser wäre es manchmal, erst kleinere Firmen aufzukaufen, um einen großen Konkurrenten zu schwächen, bevor man den dann leichter übernehmen kann.“

Die Vorteile solcher Experimente haben die Betriebswirte klar erkannt. „Unsere Theorien haben zwar die Stärke, dass sie auf klarer Mathematik aufbauen“, sagt Sliwka. „Aber wenn sie die zu Grunde liegenden Annahmen rechtfertigen sollen, werden auch die besten Ökonomen schnell intuitiv.“

In Experimenten lassen sich die Annahmen dagegen testen – etwa die Frage, wie wichtig der Preis einer Ware für die Kaufentscheidung ist. Der Mannheimer Forscher Christian Homburg stellte im Labor fest, dass die herkömmliche BWL die Bedeutung der Preise womöglich überschätzt: „Wenn die Preiserhöhungen so kommuniziert werden, dass der Kunde sie als fair und nachvollziehbar empfindet, ist er eher bereit, mehr zu bezahlen, als wenn er glaubt, das Unternehmen bereichere sich an ihm.“

Besonders wichtig ist den Wissenschaftlern die „externe Validität“ der

Ergebnisse – also die Frage, ob die Erkenntnisse auf die Unternehmenswelt übertragbar sind. Hier sind sie sich einig, dass die Ergebnisse von Experimenten immer nur als „komplementäre Evidenz“ betrachtet werden sollten. Die Methode ist also nur ein weiteres Instrument im Werkzeugkoffer der Betriebswirte – auch in Zukunft werden sie nicht auf Feld- und Fallstudien verzichten können.

Kontrollierbare Umgebung

Gegenüber empirischen Studien haben Experimente einen weiteren Vorteil: „Während in der Realität viele Faktoren zusammenspielen, können wir im Labor die Umgebung variieren und sauber kontrollieren, welche Effekte das hat“, sagt Sliwka. Deswegen blieb ihm auch gar nichts anderes übrig, als seinen Probanden eine zähe Arbeit wie das Zählen von Siebenen in Zahlenreihen zuzumuten. „Die Arbeit darf keinen Spaß machen und muss anstrengend sein“, so der Forscher. „Sonst können wir nicht sauber kontrollieren, ob die Leistungssteigerung wirklich nur daran liegt, dass wir die Transparenz unter den Probanden erhöhen.“

Versuche, bei denen die Teilnehmer echte Arbeitsleistung erbringen müssen, werden „Real effort“-Experimente genannt – und gerade sie haben derzeit Hochkonjunktur. Längst müssen Probanden nicht mehr nur Nummern und Buchstaben zählen. Die US-Forscher Uri Gneezy und John List ließen Studenten Bücher für eine Bibliothek erfassen – dass es sich um ein Experiment zur Wirkung von Anreizsystemen handelte, wussten die Probanden nicht. Und Bernd Irlenbusch, Management-Dozent an der London School of Economics, ließ für eine ähnliche Fragestellung Probanden einmal im Akkord richtig harte Nüsse knacken – echte Walnüsse nämlich.

@ **Neu:** Der kostenlose Ökonomie-Newsletter des Handelsblatts informiert jede Woche per E-Mail über Forschungstrends aus BWL und VWL. Registrieren Sie sich unter: www.handelsblatt.com/newsletter