

## Fazit

Jedes Wachstum ist endlich. Manche Unternehmen stoßen plötzlich an die Grenzen ihrer Entwicklung, andere allmählich. Die obigen Grundsätze dienen dazu, die Endphase des Wachstums zu verlängern. Seien Sie sich bewusst, was Sie tun! Der Rückzug gehört ebenso zum Geschäftsleben wie die Eroberung. Nur Unternehmen, die wissen, wann sie loslassen und auf andere, vielversprechendere Chancen zugehen müssen, kennen das Geheimnis langfristigen Geschäftserfolges. Es gibt viele Signale, die vom Markt und vom Unternehmen ausgehen und an denen Sie ablesen können, dass es Zeit zum Absprung ist. Richten Sie Ihre Antennen darauf aus. Aber letztlich kommt es auch darauf an, wie Sie eine simple Frage beantworten: »Macht es mir noch Spaß?« Nein? Dann wissen Sie, was Sie zu tun haben.

## Weiterführende Informationen

### Literatur:

- Christensen, Clayton M.: *The Innovator's Dilemma*, New York 2000.
- Hamel, Gary: *Das revolutionäre Unternehmen. Wer Regeln bricht, gewinnt*, München 2001.
- Foster, Richard/Kaplan, Sarah: *Schöpfen und Zerstören. Wie Unternehmen langfristig überleben*, Frankfurt/Wien 2002.

### Siehe auch:

- ☆ Szenarioplanung (S. 483)
- ☆ Mitarbeiter finden und halten (S. 107)
- ☆ Standpunkt: Tom Petzinger (S. 468)

BEST PRACTICE

# Gewinn als Constraint

Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle

## Zusammenfassung

- Es gibt – zumindest langfristig – mehr Wege, existent zu bleiben, als über die Erzielung von Gewinnen.
- Das Management kann Bereiche und Personen disziplinieren, indem es von allen verlangt, sich nach dem Gewinnziel auszurichten. Aber es läuft Gefahr, dass durch eine Überbetonung des Gewinnmotivs andere Ziele aus dem Blickwinkel des Unternehmens verschwinden.
- Die Beschreibung von Gewinn als »Constraint« (Zwang, Hemmnis) zielt darauf ab, dass Gewinn nicht als ein naturgegebenes Oberziel der Organisation begriffen werden kann, sondern als eine unter mehreren Anforderungen, denen ein Unternehmen (in der Regel) genügen muss.

gen, dass es sich bei Gewinn und Verlust um eine Grundunterscheidung handelt, die für ein wirtschaftendes Unternehmen konstitutiv ist und deshalb seitens des Managements keiner weiteren Begründung bedarf. Aber ist die Sache wirklich so einfach?

## Wie wichtig ist es für das Überleben von Unternehmen, Gewinne zu erwirtschaften?

Wichtiger als Gewinn zu machen ist für das Überleben von Unternehmen, dass genügend finanzielle Mittel verfügbar sind, dass es – wie man sich ausdrückt – liquide ist. Es gibt andere Strategien als Gewinn zu machen, um liquide, zahlungsfähig zu sein: einen permanenten Geldnachflusses durch den Kapitalmarkt organisieren, sich über staatliche Subventionen finanzieren oder Querfinanzierungen von verbundenen Unternehmen erreichen.

In der Wirtschaftsgeschichte (und in der Gegenwart) gibt es viele Beispiele dafür, dass Firmen Kapital erhalten, auch wenn sie keine Gewinne machen. Der Krupp-Konzern konnte in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts über

## Einleitung

»Ein Unternehmer, der von der Beratungsfirma gefragt wird, weshalb er zwischen Gewinn und Verlust unterscheidet, wird für diesen Fall den psychiatrischen Dienst seiner Firma für zuständig halten«, schreiben Niklas Luhmann und Peter Fuchs. Die beiden Soziologen wollen damit sa-



mehrere Jahrzehnte überleben, ohne aus den roten Zahlen herausgekommen zu sein. Die Bedeutung Krupps als Teil der Ruhrgebiet-Wirtschaft und die enge Verzahnung mit der Politik stellten sicher, dass bei Liquiditätsproblemen die deutsche oder die iranische Regierung einsprangen. Die vielen Start-ups der New Economy, die zum Teil ihre Ideen nicht einmal zur Produktreife brachten geschweige denn je etwas verkauft haben, haben trotzdem einige Jahre am Markt überlebt, weil sie – dank Venture-Capital – ausreichend liquide waren.

Nun kann das, so wird man argumentieren, auf Dauer nicht gut gehen, wenn sich nie Gewinne einstellen. Solchen Firmen wird man schließlich »den Geldhahn zudrehen«. Aber offensichtlich ist die Zeitspanne, die man Firmen einräumt, ohne oder ohne ausreichende Gewinne weiter zu existieren, sehr unterschiedlich. Unter dem Shareholder-Value-Druck stehende Unternehmen können ihre Kreditfähigkeit rasch einbüßen, wenn sie Verlustquellen nicht so schnell wie möglich zum Erliegen bringen. Auf der anderen Seite können Betriebe gewisser Branchen, etwa Schiffsbau, Kohlebergbau oder Flugverkehr, dank direkter und indirekter Subventionen lange Jahre oder Jahrzehnte weiterexistieren, ohne Gewinne abzuwerfen.

Es gibt also immer wieder Zeitfenster, in denen Unternehmen, die in den roten Zahlen stecken, durchaus gute Überlebenschancen haben. Nun wollen wir nicht leugnen, dass für die Masse der Unternehmen die Zeitspanne, die ihnen Kapitalgeber einräumen, um Gewinne zu erzielen oder zumindest glaubhaft zu machen, dass sich Gewinne einstellen werden, eher kurz ist. Diese Unternehmen brauchen Gewinne, damit sie sich die Mittel verdienen oder man ihnen die finanziellen Mittel gewährt, die sie zum Überleben brauchen. Dennoch, festzuhalten bleibt: Es gibt – zumindest auf Zeit – mehr Wege, existent zu bleiben, als über die Erzielung von Gewinnen.

### Wie wird das Gewinnmotiv in Unternehmen eingesetzt?

Schaut man sich an, wie das Gewinnstreben innerhalb der Organisation thematisiert und gehandhabt wird, so fällt auf, dass das Management mit scheinbar einleuchtenden Parolen die Gewinnorientierung innerhalb des Unternehmens so darstellt, als ob sie vom Markt verlangt würde und durch das Unternehmen nicht beeinflussbar sei: »Der Kapitalmarkt verlangt 10 Prozent Umsatzrendite. Wir sind darauf angewiesen, diese Rendite zu erzielen, sonst sind wir weg vom Fenster.« Oder: »Der Wettbewerb ist härter

geworden. Wir können es uns nicht erlauben, das Gewinnziel herabzusetzen, wenn wir wettbewerbsfähig bleiben wollen.« Offensichtlich sind das die Realität stark verkürzende Begründungen.

Gewinn hat – im Inneren der Organisation als Ziel eingesetzt – drei Besonderheiten:

1. **Die Grenzenlosigkeit von Gewinn:** Gewinn wird zwar in Zahlen ausgedrückt, doch es gibt keinen verbindlichen Richtwert, an dem er gemessen werden kann. Die Skala von Gewinn ist nach oben und unten offen. Es gibt keinen Minimumwert, von dem man objektiv sagen kann, dass soundso viel erwirtschaftet werden muss. Und es gibt keinen Maximumwert, bei dem man sagen kann: »Jetzt reicht's.« In der Konsequenz bedeutet diese Grenzenlosigkeit, dass das Management das Gewinnziel weiter anheben kann, wenn es merkt, dass es sich gut erreichen lässt. Genauso kann es das Gewinnziel herabsetzen, wenn es einsehen muss, dass es so nicht zu erreichen ist. Somit erweist sich der Gewinn als ein sehr flexibel handhabbares Managementinstrument. Die Erwartungen richten sich nach dem, was möglich ist, und werden flexibel angepasst.
2. **Die Unklarheit über den Weg zum Gewinn:** Leider ist unklar, wie man einen möglichst hohen Gewinn erzielt. Die Preise für Produkte, die Organisationsform zur Herstellung der Produkte, die Mitarbeiterzusammensetzung werden nicht durch das wirtschaftliche, politische oder sonst wie geartete Umfeld einer Organisation vorgeschrieben. Die Umwelt ist der Organisation nicht in der Form von »Herrschaft« vorgesetzt, deren Wille nur auszuführen ist. Sie ist vielmehr ein turbulentes, undurchsichtiges Feld, aus dem Organisationen irgendwie ihre Entscheidungsgrundlagen zu ziehen versuchen. Man kann eben nicht einfach errechnen, auf welche Weise man einen möglichst hohen Gewinn erzielen kann. Genauso wie rote Zahlen darüber schweigen, wie sie wieder schwarz werden, schweigen schwarze Zahlen darüber, wie sie noch schwärzer werden. Gewinn liefert nur einen Bezugspunkt, mittels dessen man die verschiedenen Lösungen, Vorschläge und Ideen vergleichen kann: Wird die Einführung dieses Produktes uns zu mehr Einnahmen und letztlich zu mehr Gewinn verhelfen? Senken wir durch die Anschaffung dieser Maschine unsere Kosten, um so einen höheren Gewinn zu erzielen?
3. **Die Konkurrenz des Gewinnziels zu anderen Zielen in der Organisation:** Häufig geht das Management davon



aus, dass das Gewinnmotiv ganz selbstverständlich mit anderen Zielen der Organisation vereinbar ist. So werden Wachstum, Innovation und Gewinn als gleichzeitige Strategien in Unternehmen propagiert. Die Widersprüchlichkeit zwischen diesen Zielen wird dabei ausgeblendet. In vielen Situationen ist Wachstum nur unter Inkaufnahme eines zunächst geringeren Gewinns möglich. Innovation erfordert Investitionen, die natürlich zunächst den Gewinn mindern.

Auffällig ist, dass in der Praxis der Unternehmen diese drei Besonderheiten durch ein simplifizierendes Verständnis von Gewinn überdeckt werden: Die Unternehmensführung suggeriert, dass man einen vom Kapitalmarkt definierten Gewinn zu erreichen habe – ob man wolle oder nicht. Oder: Es wird so getan, als ob die Streichung (oder Schaffung) von vielen Arbeitsplätzen der einzige Weg sei, um wieder in eine Gewinnzone zu kommen. Oder: Es wird signalisiert, dass man Innovation, Wachstum und Gewinn gleichzeitig anstrebe.

Es wäre wenig damit gewonnen, diese alltäglichen Ausblendungen der Komplexität des Gewinnmotivs zu diskriminieren. Vielmehr kommt es darauf an zu bestimmen, welche Funktionalitäten (aber auch Dysfunktionalitäten) die Fokussierung auf das Gewinnmotiv im Unternehmen hat.

### Welche Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten hat das Gewinnmotiv im Unternehmen?

Aufgabe des Managements ist es, das Handeln der Bereiche und Personen so zu koordinieren, dass Organisationsleistungen entstehen, die sonst nicht zustande kämen. In der funktions- und arbeitsteiligen Form, in der die Organisation arbeitet, ist das keine leichte Aufgabe. Jeder Bereich, dem eine Teilaufgabe zugewiesen wurde, operiert mit einer auf die Erfüllung der Teilaufgabe gerichteten Rationalität. So ist beispielsweise ein Produktionsbereich an Verstärkung der Produktion mittels großer Fertigungslose oder gar durch Fließfertigung interessiert, will er häufige Maschinenumstellungen und Variantenvielfalt vermeiden, wogegen die Vertriebsbereiche Kundenwünsche aller Art erfüllen wollen. Das im direkten Kundengeschäft tätige Profitcenter möchte seine Zulieferprodukte möglichst günstig einkaufen und setzt deswegen die zuarbeitenden Profitcenter unter Druck, diese Zulieferprodukte möglichst kostengünstig anzubieten. Durch die arbeitsteilige Untergliederung

der Organisation entstehen unvermeidliche Zielkonflikte.

Wie kann ein Unternehmen trotz dieser Zielkonflikte ausgerichtet werden? Neben den von oben vorgegebenen Programmen und Regeln gehören zur Herstellung des Zusammenspiels auch normative Orientierungen. Die Gewinnorientierung kann dafür sehr funktional sein. Schließlich muss es doch jedem einleuchten, dass es um des allgemeinen Gewinns willen notwendig ist, sich miteinander abzustimmen, effizient zu sein, Verschwendung zu vermeiden, Kosten zu senken und so fort. Gewinn liefert also einen Bezugspunkt, durch den die verschiedenen Rationalitäten in der Organisation aufeinander bezogen werden können.

In dieser Orientierung von unterschiedlichen Gruppen, Abteilungen und Einheiten des Unternehmens hat das Top-Management einen Vorsprung. Da es einen privilegierten Zugang zu Informationen über den Kapitalmarkt, über die Konkurrenzsituation und über die eigene Kostenstruktur hat, kann es suggerieren, dass ein Gewinn in einer bestimmten Höhe und auf eine bestimmte Art hergestellt werden muss.

Die Managementebene kann Bereiche und Personen disziplinieren, indem sie von ihnen verlangt, sich nach dem nicht zu hinterfragenden Gewinnziel auszurichten. Die eigenen Ziele und Interessen werden etwa mit dem Argument »Das müssen wir so tun, weil wir sonst keine Gewinnsteigerung erreichen und uns am Markt dann nicht mehr halten können« durchgesetzt. Die Mitarbeiter können sich schlecht gegen so ein Argument wehren, schließlich scheint es plausibel, dass das Unternehmen nur weiterbestehen und Beschäftigung bieten kann, wenn es im Gewinnbereich wirtschaftet. Disziplinierung bedeutet auch, dass mit negativen Konsequenzen gedroht werden kann, zum Beispiel mit Entlassungen und Verschlinkungen des Unternehmens, wenn der angestrebte Gewinn nicht erreicht wird.

Wo aber liegen die Grenzen und Gefahren der Ausrichtung der Organisation auf das Gewinnstreben?

1. **Die Dominanz gegenüber anderen Zielen:** Durch eine Überbetonung des Gewinnmotivs können andere Ziele aus dem Blickwinkel des Unternehmens verschwinden. Dieser Effekt ergibt sich häufig schon allein durch die Kontrollsysteme, mit denen das Unternehmen Kosten kontrolliert. In jedem betriebswirtschaftlichen Kontrollsystem steckt die Gefahr, zum falschen Moment oder an der falschen Stelle zu sparen oder gewinnstei-

gernde Erfolgsmöglichkeiten nicht zu ergreifen. Unternehmerische Initiativen unterbleiben unter Umständen, weil man die Kosten vorrechnen, aber den Ertrag nicht genau voraussagen kann.

2. **Die fehlende Motivationskraft gegenüber Mitarbeitern:** Gewinn als dominantes Ziel der Firma hinzustellen, kann schlechte Folgen haben, wenn das Unternehmen auf Mitarbeiter angewiesen ist, die sich von diesem Ziel nicht angesprochen fühlen. Der Unternehmensgewinn bedeutet ihnen nicht so viel wie ihr Berufsethos oder ihre eigene Professionalität. So laufen beispielsweise Pharmaunternehmen oder Zeitungs- und Zeitschriftenverlage Gefahr, medizinische respektive journalistische Fachkräfte zu verlieren, zumindest nicht hinzuzugewinnen, wenn das Profitstreben zu sehr in den Vordergrund gerückt wird.
3. **Die mangelnde Durchsetzbarkeit gegen Machtkonstellationen:** Zugunsten des Erhalts gewachsener Strukturen gesteht manches Management zu, organisatorische Praktiken beizubehalten, die offenkundig hinderlich sind, Gewinn zu mehren oder Verluste zu vermeiden – denn dem Management erscheint das Risiko als zu groß, Machtkämpfe zu induzieren, die es verlieren könnte. Statt aber offen zu sagen, dass man aus den und den Gründen von Gewinnmöglichkeiten absieht, wird das Handeln (oder Nichthandeln) des Managements als gewinnorientiert ausgegeben.

Diesen Grenzen und Problemen der internen Strukturierung mittels des Gewinnmotivs kann man nicht mit der Forderung begegnen: »Die müssen doch auch irgendwie auf das Gewinnziel ausrichtbar sein!« Vielmehr kommt es darauf an, die Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten des Gewinnmotivs zu prüfen und in konkreten Situationen einen Verständigungsprozess darüber herzustellen, ob die Organisation das Gewinnmotiv stärker (oder schwächer) betonen sollte.

### Konsequenzen für ein Management von Veränderung

Welche Auswirkungen haben diese Erkenntnisse auf das Management von Veränderung? Zunächst lässt sich feststellen, dass es nicht klug ist, in Veränderungsprozessen das Gewinnziel absolut zu setzen – im Gegenteil: Es darf einer kritischen Hinterfragung nicht entzogen werden, andernfalls hülfe man einem Unternehmen nicht einmal in wirtschaftlicher Sicht.

Manager sollten nicht die Frage stellen: »Wie kann der

Gewinn maximiert werden?« Sie sollten vielmehr fragen: »Wie viel Gewinn braucht das Unternehmen unbedingt, um weiterzukommen?« Mit dieser Frage stellt man zum einen klar, dass ein Unternehmen in der Regel Gewinn erwirtschaften muss, zum anderen wird deutlich, dass die ausschließliche Konzentration auf das Gewinnziel konkurrierende Ziele ausblenden könnte, die für das Unternehmen von Interesse sind.

Mit der Bezeichnung des Gewinns als »Constraint« (Zwang, Hemmnis) geht es darum, die Begrenzungen des Gewinnmotivs in zwei Richtungen deutlich zu machen:

Es geht einerseits darum, Gewinn nicht nur als das eine Ziel anzusehen. Mit dem Hinweis »Gewinn ist ein Constraint« wird Raum für andere soziale, wirtschaftliche oder machtpolitische Constraints und Ziele geschaffen. So lässt sich beispielsweise ein betriebliches Gewinnmotiv mit den Wachstumszielen der Unternehmensholding kontrastieren, um so eventuell zu einer Neugewichtung und -formulierung der Motive zu gelangen.

Andererseits wird durch die Darstellung des Gewinns als Constraint die Bedeutung des Gewinns gerade nicht geleugnet. Es geht hier darum, den Beteiligten deutlich zu machen, dass das Gewinnmotiv bei der Betrachtung der Unternehmensziele stets zu berücksichtigen ist.

### Fallbeispiel

Der Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft eines Maschinenbaukonzerns legte im Rahmen einer strategischen Planung dar, dass es ihm nicht möglich sei, die von ihm erwartete Umsatzrendite in Aussicht zu stellen. Die Konzernleitung intervenierte mit der Aufforderung, das Renditeziel nicht infrage zu stellen, sondern Auswege vorzuschlagen – auch solche, für die ein Risiko einzugehen wäre, dass seine Gesellschaft ohne Rückendeckung des Konzerns gewiss nicht eingehen könne. Tatenlosigkeit und Resignation seien jedenfalls keine Lösung. Die Suche nach alternativen Handlungsmöglichkeiten kam durch diese Horizonterweiterung, durch die Bereitschaft, alle Ziele in den Blick zu nehmen, wieder in Gang.

### Fazit

Die Gewinnorientierung als vielschichtig zu betrachten bedeutet nicht, auf sie zu verzichten, sondern sie wirklich ernst zu nehmen. Gewinn als Constraint anzusehen, sollte dafür genutzt werden, die Ziele des Unternehmens differenzierter zu betrachten – mit dem möglichen Ergebnis,



dass neben der Gewinnorientierung auch andere Ziele erkannt und vielleicht sogar für gleichwertig oder gar für wichtiger befunden werden.

### Weiterführende Informationen

#### Literatur:

- Baecker, Dirk: *Organisation als System*, Frankfurt/Main 1999.

- Fuchs, Peter/Luhmann, Niklas: *Reden und Schweigen*, Frankfurt/Main 1989.
- Kühl, Stefan: *Exit. Wie Risikokapital die Regeln der Wirtschaft verändert*, Neuaufl., Frankfurt/New York 1998.
- Kühl, Stefan/Schnelle, Wolfgang: »Die Gewinn-Fessel. Von Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Überlebenssicherung.« In: *GDI-Impuls*, H. 4/2001, S. 24–30.

#### Siehe auch:

- ☆ *Optimale Preissetzung* (S. 406)

## Standpunkt: Michael Hammer



Seit dem Beginn der neunziger Jahre gehört Michael Hammer zu den am häufigsten zitierten Management-Autoren. Er ist Mitverfasser von *Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen*, das weltweit mehr als zwei Millionen Mal verkauft wurde – kein Wunder also, dass ihn das *TIME Magazine* zu den 25 einflussreichsten Persönlichkeiten Amerikas zählt. Sein jüngstes Werk ist *The Business back to basics: die 9-Punkte-Strategie für den Unternehmenserfolg*. Weder eine erstklassige Führungsriege noch eine leistungsfähige Strategie sind nach Meinung von Michael Hammer Garantien für den Unternehmenserfolg, weil es zu oft an Überlegungen fehle, wie sich der Wirkungsgrad interner Abläufe

steigern ließe. Deswegen, so Hammer, liege hier sein Interessenschwerpunkt: »Ich bin auf der ewigen Suche nach effektiverer Führung.«

### Tagesordnung für die nächste Führungsgeneration

Mein Spezialgebiet unterscheidet sich von den meisten anderen Management-Denkschulen. Ich bezeichne mich gern als »Klempner«, weil ich herausfinden will, wie Unternehmen beziehungsweise arbeiten sollten. Mich interessiert eine möglichst effiziente Planung des Arbeitsablaufs sowie Wege zu deren Umsetzung. Vor allem glaube ich an Prozesse. Meiner Meinung nach ist es für ein Unternehmen besser und langfristig betrachtet erfolgsversprechender, dass es systematisch einen unaufhörlichen Strom von Ergebnissen produziert, als auf Geistesblitze und einsame Helden zu hoffen.

Während die meisten meiner Kollegen als Professoren, Berater oder schwungvolle Redner tätig sind, sehe ich mich vor allem als Lehrer. Es ist mir ein Anliegen und Inhalt meines Unterrichts, die besten Wege zur erfolgreichen Arbeit zu entdecken und weiterzugeben. Ich versuche, Managern das Fischen beizubringen, statt ihnen Fisch zu verkaufen.

Vieles verdanke ich einem Menschen, dem ich niemals persönlich begegnet bin, den ich jedoch außerordentlich respektiere. David Halberstam und sein bahnbrechendes Buch *Die Abrechnung* haben mich sehr beeindruckt. Ich zitiere noch heute aus diesem Buch, obwohl ich es bereits Mitte