

Christoph Keller – Bericht im Tages-Anzeiger vom 10.07.2004



Sinn und Unsinn der Gewinnmaximierung

Genug von immer mehr

Alle rufen nach Wachstum. Rundum erschöpfen sich die Strategien in Kostensenkungs-Programmen und Ausgabenstops. Haben die Führungskräfte nichts als Geld im Kopf.

«Wer nicht wächst, ist nicht erfolgreich.» Dieser Unsinn wird auch heute noch an den Hochschulen doziert, und alle beten es nach. Allen voran die Finanzanalysten. Auch sie betrachten nur die Zahlen, und je nachdem zeigt der Daumen nach oben oder nach unten. Ein erschreckend beschränktes wie kurzfristiges Denken. Denn für Nachhaltigkeit braucht es viel mehr als Gewinn. Und jedem Wachstum sind Grenzen gesetzt. Nicht aber dem Erfolg!

Der Sinn von Gewinn

Richtig verstanden ist Gewinn das Resultat erfolgreicher Arbeit. Er ist also nicht einfach eine absolute Grösse, die sich als Zahl aus der Buchhaltung ergibt. Wie die Bilanz ausfällt, hängt von verschiedenen Faktoren ab, die das Ergebnis jedes Jahr wieder anders beeinflussen. Da sind externe Faktoren wie die allgemeine Wirtschaftslage, welche sich direkt auf den Umsatz auswirken kann. VR und GL sind hier nur bedingt in der Lage, korrigierend einzugreifen. Hingegen kommt es bei den internen Faktoren umso mehr auf die Qualität der Unternehmensführung an, wenn es gilt, die richtige Strategie zu wählen. Versteift sie sich auf die Gewinnorientierung, führt das langfristig garantiert nicht zum Erfolg.

Gewinnmaximierung schafft keinen realen Unternehmensmehrwert, aber nur dieser zählt. Die reine Geldvermehrung ist nur für drei Personenkreise interessant. Für Anleger, die lediglich in Aktien investieren, um an der Börse innert Kürze ihr Geld zu vermehren. Für die Empfänger von Boni, weil deren Auszahlung von der Bilanzsumme abhängt. Für die Führungscrow, weil die Erhöhung ihres Salärs in Relation zum Gewinn bemessen wird. Gewinn ist nötig, um den Fortbestand des Unternehmens zu garantieren, und nicht um Profiteure reich zu machen. Es braucht auch Reserven, um Konjunkturflauten

durchzustehen und Innovationsprozesse am Laufen zu halten. Die Reserven dürfen niemals dem Gewinn zuliebe angegriffen und die Unternehmenssubstanz ausgehöhlt werden.

Sandkasten-Mentalität

«Die Zeiten ändern sich, und wir ändern uns in ihnen», lautet die Weisheit, die uns dazu bringen sollte, unser Denken den neuen Gegebenheiten anzupassen. Dazu gehört auch die Betriebswirtschaftslehre. Wir haben die Grenzen des Wachstums erreicht, die Märkte sind gesättigt. Jeder kämpft gegen jeden in einem Verdrängungswettbewerb. In kindischer Sandkasten-Mentalität will man die anderen mit einem immer noch grösseren Kuchen übertrumpfen. Wachstum kann und darf nicht länger höchster Leistungsanreiz und schon gar nicht zentraler Leistungsausweis sein. Grösse ist kein Massstab für Erfolg. Gewinnsprünge sind sowieso nur noch durch Fusionen möglich. Der Zusammenschluss von zwei unrentablen ergibt noch kein profitables Grossunternehmen. Irgendwann kollabiert dieses System von immer grösser, immer schneller, immer mehr. Der Markt gibt nicht mehr her. Und die Menschen machen nicht mehr mit. Sie wollen nicht noch mehr konsumieren, sondern besser. Weniger ist mehr.

Leerlauf im Teufelskreis

Nicht nur das Salär, auch die Leistung des Managements wird am erzielten Gewinn gemessen. Bleibt er aus, wird die Führungskraft meist sofort ausgewechselt. Denn die Aktionäre werden unruhig, der Kreis der Investoren dünnt aus, die Finanzanalysten warnen. Also ist es nicht verwunderlich, dass alle Hebel in Bewegung gesetzt werden, eine positive Bilanz zu präsentieren, auch wenn sie mit allen möglichen und auch unmöglichen Mitteln bis hin zu Fälschung und Betrug geschönt werden muss. Das allgemeine Wettrennen um das schnelle Geld führt zu den wildesten Auswüchsen, mit dem sich nun schon so mancher Konzern letztlich tatsächlich in Verruf gebracht hat. Jede Fixierung auf Gewinn führt zum Exzess.

Reine Gier

Die Trophäe der Gewinnmaximierung lässt sich nur mit einschneidenden Kostensenkungs-Massnahmen gewinnen. Die Kunden haben nichts davon, weil aus der Sparwut keinerlei Kundennutzen resultiert. Auch die Anleger haben nichts davon, da seriöse Investoren einen langfristigen Wertzuwachs einem Strohfeuer an der Börse vorziehen. Und erst recht haben die Mitarbeitenden

nichts davon, denn am effizientesten spart es sich beim Personal - es wird einfach entlassen.

Die Erbsenzählerei macht sich ausgerechnet in den gewinnstärksten Konzernen breit. Outsourcing soll nun die Lohnschraube weiter anziehen. Ganze IT-Abteilungen werden in Billiglohnländer verlegt. Eine moderne Art der Sklavenhaltung, bar jeder Corporate Social Responsibility. Und letztlich eine Milchmädchenrechnung. Wer die Kosten zu tief ansetzt, kann eines Tages die Qualität nicht mehr gewährleisten. Infolecks und Zugriffslücken sind schon durch die Zeitverschiebung vorprogrammiert, Diskretionsgarantien auf diese Distanz unmöglich. Am Ende ist der Kunde enttäuscht, das Vertrauen zerstört, das Image im Eimer, und zweimal hat man Geld in den Sand gesetzt: zuerst beim Outsourcen, dann beim Rückgängigmachen. Der Unternehmenswert sinkt und der Gewinn steigt bloss kurzfristig. Mit reiner Kostenminimierung hat noch nie jemand etwas Kreatives vollbracht.

Kluge Selbstbeschränkung

Es gibt zum Glück viele, mehrheitlich in den KMU, die sich für solche Exzesse zu schade sind. Sie machen diesen Unsinn nicht mit. Für sie gibt es ausser Gewinn noch andere Werte, die ein Unternehmen attraktiv machen - meistens gehört die Firma ihnen. Ihre Strategie heisst, genug statt immer mehr. Jedes Jahr aufs Neue solide schwarze Zahlen schreiben, moderat dafür kontinuierlich, das ist es, was zählt und allen nützt. Das schafft sichere Arbeitsplätze: Die Mitarbeitenden sind mehr als eine Jongliermasse in der Buchhaltung. Menschliche Arbeitsbedingungen fördern die Kreativität und daraus entstehen langfristig bessere Produkte, die Mitarbeitenden sind zufrieden und bleiben über Jahre. Das führt zur Spitzenqualität, die unsere Wirtschaft so stabil und international so berühmt macht. Wir haben eine ganze Reihe solch vorbildlicher Unternehmen in der Schweiz. Sie wollen weder der grösste Käsehersteller, noch die mächtigste Bisquitfabrik noch der am raschesten expandierende Sackmesserproduzent werden. Sie wollen die Besten bleiben. Das ist kluge Selbstbeschränkung, nicht etwa Verzicht.

Wohlstand lässt sich nicht endlos steigern. Als Dagobert Duck ist man eine lächerliche Figur. Ab einem gewissen Level bringt noch mehr Geld nichts mehr. Gewinn ist eben noch lange kein Erfolg.

Christoph Keller ist Partner der „Aim ad Interim Management AG“, Zürich.