Strategie Journal
Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 01-22

Grafik: pixabay – Mohamed Hassan

Sonderausgabe in der Reihe
Wissenschaftliche Publikationen
zur Mewes-Strategie

Die Gewinnmaximierung in der Betriebswirtschaftslehre

www.strategie.net

Mewes und die Gewinnmaximierung in der Betriebswirtschaftslehre

Ein Beitrag von Prof. Dr. Nils Herda, Hans Bürkle und Prof. Dr. Stefan Ruf

Die Gewinnmaximierung gilt als ein zentrales Dogma der Wirtschaftswissenschaften, das seit Jahrzehnten allerdings kontrovers diskutiert wird. (...) Dieser Artikel (stark gekürzte Fassung) skizziert die verschiedenen Standpunkte und reflektiert die Position von Wolfgang Mewes im Kontext der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung.

1 Ursprung der Gewinnmaximierung

Das Prinzip der Gewinnmaximierung geht in Deutschland auf die neoklassische Theorie der Unternehmung zurück, die bis in die 1930er Jahre hinein das Entscheidungsverhalten von Unternehmen (...) theoretisch fundierte. Die Mikroökonomie betrachtet dabei die Wirtschaft als ein vernetztes System von Märkten, auf denen Angebot und Nachfrage herrscht sowie ein Marktgleichgewicht (...) erzielt wird. Ein Unternehmer verkauft dabei Güter zur Befriedigung der Konsumbedürfnisse der Kunden (Nutzenmaximierung) und wird dabei – in diesem vereinfachten Modell – stets das Ziel der Gewinnmaximierung anstreben. (...)

Letztendlich basiert diese volkswirtschaftliche Denkschule, die auf der klassischen Theorie aufbaute, und somit auch der Unternehmer in diesem Modell, auf dem Prinzip des homo oeconomicus – also dem Menschen als rationalem Nutzenmaximierer. (...)

2 Von der Handelsbetriebslehre zur Wissenschaft

Auf der Mikroökonomie aufbauend, hat der Kölner Professor Erich Gutenberg, der mit seinem dreibändigen Werk „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre" als der Begründer der modernen Betriebswirtschaftslehre in der Bundesrepublik Deutschland nach dem II. Weltkrieg gilt, das Prinzip der Gewinnmaximierung aus den traditionellen mikroökonomischen Modellen der Neoklassik in sein Verständnis eines Betriebs integriert. (...)

> Gutenberg hat das Prinzip der Gewinnmaximierung in sein Verständnis eines Betriebs integriert.

Und genau dieses Verständnis der direkten Gewinnmaximierung als Oberziel der Unternehmung nach Gutenberg hat Wolfgang Mewes dann mit der Entwicklung der EKS-Strategielehre nachhaltig infrage gestellt. Stattdessen hat er dem – im Kontext seiner Strategielehre – ab den 1960er Jahren die indirekte Gewinnmaximierung durch Nutzenmaximierung für die Zielgruppe entgegengestellt. (...)

3 Die entscheidungsorientierte BWL ab Ende der 1960er Jahre

[An diesem] zentralen Punkt der neoklassischen Modelle Gutenbergs setzt die Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre um Professor Edmund Heinen bereits Ende der 1960er Jahre an. (...) [Er] selbst schreibt hierzu etwa: „Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre entlässt... den ‚homo oeconomicus' der klassischen Mikroökonomie in das Reich der Fabel".

[Dies] stellt aus wissenschaftlicher Sicht die einschneidende Veränderung dar. Heinen greift die traditionellen, zu stark vereinfachten Modelle, speziell das des homo oeconomicus an, und öffnet damit die Betriebswirtschaftslehre hin zu strategischen Fragestellungen der betrieblichen Realität.

4 Weiterentwicklung der BWL zur Managementlehre in St. Gallen

Interessanterweise wird das klassische,

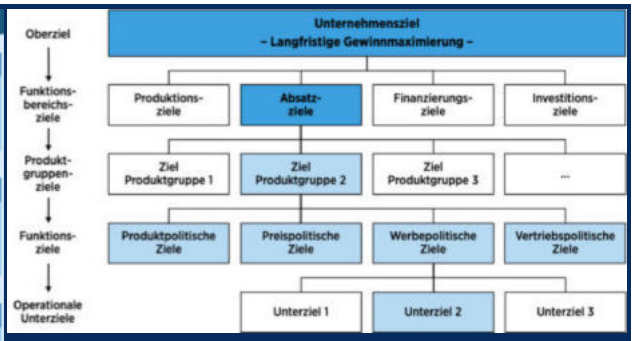

Abb. 1 – (li.) Heutige differenzierte Zielsetzung im strategischen Management . Abb. 2 – (re.) Zielsystem im „Wöhe".

Grundprinzipien	Phasen zur Umsetzung
1. Konzentration, Bündelung der Kräfte, Abbau von Verzettelung	1. Stärken verstärken zur Topleistung
2. Zielgruppen-Orientierung, Zielgruppenbesitzer statt Produktionsmittelbesitzer werden	2. Nutzwert verbessern, Wachstumsfelder und Lücke entdecken
3. In Lücke gehen zwischen die anderen Angebote	3. Zielgruppen differenzieren bis hin zur erfolgversprechendsten Teilzielgruppe
4. Nicht in die Breite und Perfektion gehen, sondern die tieferen Zusammenhänge und Probleme angehen	4. Engpassanalyse, Finden brennender Probleme der Zielgruppe
5. Nutzen stiften geht vor Gewinnmaximierung	5. Innovationsentwicklung vom Kundenproblem her
6. Immaterielle Werte vor den materiellen Werten schaffen	6. Kooperieren zur Verbesserung des Kundennutzens
7. Engpässe, Minimumfaktoren finden als Hebelpunkte und Ansatz für Kettenreaktionen	7. Langfristige soziale Spezialisierung; sesshaft werden als bester Problemlöser

Abb. 3 – Mewes-Strategie: Grundprinzipien und Vorgehensmodell.

Konventionelles Strategiedenken	Strategiedenken der Mewes-Strategie
Meta-Strategie Grundsätze: Eigener Gewinn, „militärische Planspiele", Erfolg kurzfristig, Wettbewerbsorientierung	**Meta-Strategie** Grundsätze: Nutzen bieten, wechselnder Minimumfaktoreinsatz, Erfolg langfristig, Kooperation
Ziel-Setzung Meist *quantitativ*	**Ziel-Findung** *qualitativ* (Engpassorientierung bei der Zielgruppe)
Strategie (a) vorrangig als Langfristplanung	**Strategie (b)** vorrangig die Selbstorganisation nutzend
Denken an Marktanteile, größten Bedarf	**Denken an Zielgruppen, dringendsten Bedarf, Engpassüberwindung**

Abb. 4 – Strategisches Denken im Vergleich.

von Gutenberg geprägte Verständnis eines Betriebs (mit den Teilfunktionen Beschaffung, Produktion und Absatz) ungefähr im gleichen Zeitraum auch von Professor Hans Martin Ulrich in St. Gallen (...) durch seine systemorientierte Managementlehre deutlich verändert. Durch das Denken in Systemen wurden so erstmals Wettbewerber und Kunden in den Fokus gerückt (...). Einige Jahre nach dem Managementpionier Peter Drucker in den USA hat Ulrich nach heutiger Sicht damit die Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum hin zu einer Managementlehre weiterentwickelt. (...)

Somit hat sich die Betriebswirtschaftslehre bereits Ende der 1960er Jahre sehr verändert. (...) Die Lebensleistung von Hans Ulrich, auch als Vater des St. Galler Management-Modells, ist es sicherlich, die klassische Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum – durch Integration von Systemtheorie und Kybernetik – bereits in den 1960er Jahren entscheidend fortgeschrieben zu haben.

5 Peter Drucker schuf in den USA die Managementlehre bereits in den 1950er Jahren

Der aus Österreich stammende US-Ökonom Professor Peter F. Drucker gilt als der Management-Pionier, der die Managementlehre zur wissenschaftlichen Disziplin machte (...) Sein Erstlingswerk „Die Zukunft der Industriegesellschaft" datiert bereits auf das Jahr 1942 und der Klassiker der Managementliteratur, „The Practice of Management", erschien 1954.

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich bereits Ende der 1960er Jahre sehr verändert.

Zur Frage der Gewinnmaximierung nimmt Drucker mehrfach kritisch Stellung, hier aus dem Jahr 1973: „(...) Auf die Frage, was ein Unternehmen ist, wird der typische Geschäftsmann wahrscheinlich antworten: ‚Eine Organisation zur Erzielung von Gewinn.' Der typische Wirtschaftswissenschaftler wird wahrscheinlich die gleiche Antwort geben. Diese Antwort ist nicht nur falsch, sie ist auch irrelevant (...)."

6 Die Zielforschung der BWL differenziert systematisch

Die klassische Denkweise der Gewinnmaximierung als betriebliches Oberziel nach Professor Erich Gutenberg ist [also] offensichtlich bereits in den 1960er Jahren ins Wanken geraten. Sowohl Edmund Heinen in Deutschland als auch Hans Martin Ulrich in der Schweiz haben die Betriebswirtschaftslehre entscheidend weiterentwickelt, die rein monetäre Sicht überwunden und neue Denkmodelle entwickelt. In den USA hat Peter Drucker die Wirtschaftswissenschaften sogar als Managementlehre positionieren können. (...)

Dadurch hat auch die betriebswirtschaftliche Zielforschung eine erhebliche Bedeutung gewonnen. (...) Auch hier zeigt sich das nunmehr veränderte Verständnis von Unternehmenszielen in der Betriebswirtschaftslehre in den 1970er Jahren. Die vereinfachten mikroökonomischen Modelle mit dem Fokus auf Gewinnmaximierung werden nicht mehr herangezogen.

Erwin Grochla (...) betrachtet das Unternehmen nunmehr – aus einem kybernetischen Modellverständnis heraus – als ein offenes sozio-technisches System. Die Gewinnmaximierung ist in dieser Systematisierung lediglich als ein Formalziel anzusehen, keineswegs als strategisches Oberziel. ▶

Darauf aufbauend zeigt die Abbildung 1 Studierenden eine zeitgemäße Übersicht zu realen Zielsystemen betrieblicher Unternehmen. Diese Darstellung, die einem gängigen betriebswirtschaftlichen Lehrbuch für Strategisches Management entnommen ist, differenziert – mit einer erheblichen Bandbreite – in Marktleistungs-, Marktstellungs-, Rentabilitäts-, finanzwirtschaftliche, Macht- und Prestige-, soziale und gesellschaftsbezogene Ziele. Seit Jahren kommt dabei etwa Zielen im Kontext der Nachhaltigkeit eine besondere Bedeutung zu.

7 Der Wöhe – das traditionelle Verständnis des bekanntesten Lehrbuchs der BWL

Allerdings wird auch in der Wissenschaft die Position der langfristigen Gewinnmaximierung als strategisches Oberziel durchaus weiterhin vertreten. So steht etwa „Der Wöhe", das wohl bekannteste betriebswirtschaftliche Lehrbuch im deutschsprachigen Raum, offensichtlich in der Tradition des produktivitätsorientierten Ansatzes Erich Gutenbergs. Es postuliert nach wie vor – bei allem Bemühen um Versachlichung sowie Systematisierung der Zielfindung – am Ende das Oberziel der langfristigen Gewinnmaximierung, vgl. Abbildung 2.

(...) Zunächst muss man natürlich konstatieren, dass es keine einheitliche Position einer Wissenschaft geben kann. Eine Wissenschaft wie die Betriebswirtschaftslehre ist nicht wie eine Formelsammlung in der Mathematik angelegt. Es gibt traditionell viele Strömungen mit unterschiedlichen Positionen, national wie international.

Ein Spezialist für Produktion wird ein anderes Fachverständnis haben als ein Spezialist für Strategisches Management oder Absatzwirtschaft. Von daher wird es natürlich auch weiterhin Fachvertreter geben, gerade im Kontext von Finanz- und Rechnungswesen, die das Oberziel der Gewinnmaximierung hochhalten werden. (...) An der inhaltlichen Ausrichtung des Wöhe, speziell zur Frage der Gewinnmaximierung als Oberziel, gibt es seit jeher allerdings erhebliche Kritik.

Mewes thematisiert immer wieder die Kritik an der Gewinnmaximierung als Unternehmensziel.

Wolfgang Mewes etwa thematisiert die Kritik an der Gewinnmaximierung als Unternehmensziel in Heft 14 seines FAZ-Fernlehrgangs sehr ausführlich, aber durchaus differenziert. Allerdings belegt er seine Kritik an der Denkweise der Betriebswirtschaftslehre vornehmlich am Wöhe, wie etwa in der Passage: „Auch in der jüngsten Auflage macht er die zentrale Stellung deutlich, die das Prinzip der Gewinnmaximierung für die herrschende Betriebswirtschaftslehre hat. Sie ist das Fundament ihrer Denkweise und Methodik. Um dieses Prinzip herum ist die ganze betriebswirtschaftliche Denkweise und Methodik entstanden."

8 Shareholder-Value – die Gewinnmaximierung in neuen Kleidern?

Eine Analyse und Diskussion der Gewinnmaximierung wäre nicht vollständig ohne eine Thematisierung des Shareholder Value. Dieser vom US-amerikanischen Professor Alfred Rappaport im Jahr 1986 entwickelte betriebswirtschaftliche Ansatz, der im deutschen Sprachraum auch als wertorientierte Unternehmensführung bezeichnet wird, basiert auf der zentralen Zielstellung, langfristig einen Mehrwert für die Anteilseigner zu realisieren.

Doch diese Philosophie, Entscheidungen der Unternehmensführung ausschließlich am Unternehmenswert auszurichten, etwa gemessen am notierten Kurswert der Aktien des Unternehmens, ist sehr umstritten. Als besonders problematisch sieht man die Motivation des Managements, den Unternehmenswert – zu Lasten notwendiger Maßnahmen für das langfristige Überleben der Unternehmung – kurzfristig zu steigern und dann auch noch von entsprechenden Bonuszahlungen zu profitieren.

Fredmund Malik kritisiert diese Philosophie im direkten Kontext der Gewinnmaximierung: „Es hat auch nichts zu tun mit dem anscheinend unausrottbaren Dogma der Wirtschaftswissenschaften, nämlich der Gewinnmaximierung, das mit der Shareholder-Doktrin Wieder- ▶

Abb. 5 – Skala der Verhaltensziele nach Mewes.

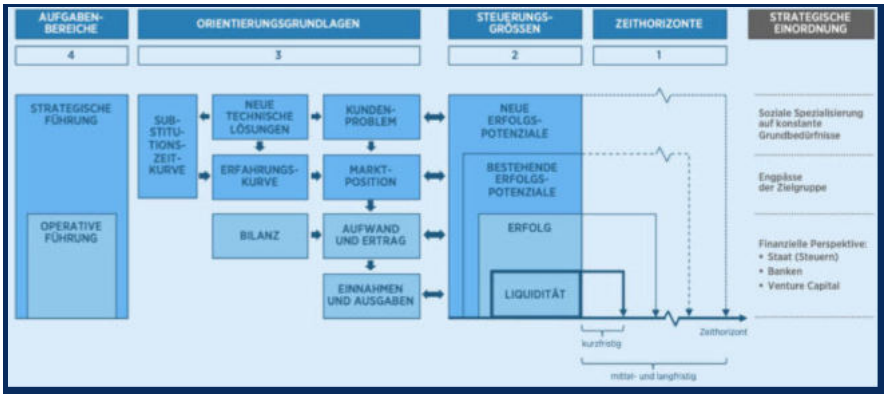

Abb. 6 – Das unternehmerische Navigationssystem nach Aloys Gälweiler.

auferstehung feierte und noch einmal scheinlegitimiert wurde ... Shareholder-Value und Wertsteigerung haben zu einer der größten Fehlentwicklungen der Wirtschaft geführt, zur Fehlallokation von Ressourcen, zu Innovations- und Investitionsfeindlichkeit und zur systematischen Irreführung der Unternehmensführung."

Auch der langjährige CEO von General Electric, Jack Welch, den man mitten in der Weltwirtschaftskrise 2009 zum Shareholder-Value-Konzept und seinen Auswirkungen befragte, zeigt die Kausalität von Unternehmenswertsteigerung durch Strategieumsetzung auf: „Shareholder Value ist ein Ergebnis, keine Strategie... Es liegt auf der Hand, dass Strategien die treibende Kraft eines Unternehmens sind. (...) Was ich damit sagen will, ist, dass die kurz- und langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ein Ergebnis der Umsetzung erfolgreicher Strategien ist." (...)

9 Von Hidden Champions lernen: Nutzen- vor Gewinnmaximierung

Der Systemforscher Professor Wolfgang Mewes hat frühzeitig die Bedeutung einer Strategie für Wachstum und nachhaltigen Erfolg von Unternehmen erkannt, die auf zentrale Engpässe ihrer Zielgruppen hin ausgerichtet ist.

Die Mewes-Strategie gilt als weit verbreitete Erfolgsmethodik der Hidden Champions.

Die von ihm bis in die 1970er Jahre entwickelte, auf der Kybernetik basierende Strategielehre, die auch als „Kybernetische Managementlehre (EKS)®" sowie „Engpasskonzentrierte Strategie" (EKS) bekannt ist, setzt dabei konsequent auf die naturgesetzlichen Prinzipien einer ganzheitlichen Spezialisierung und der synergetischen Kooperation. Die daraus resultierenden Prinzipien und das Vorgehensmodell zeigt Abbildung 3 auf.

Die Bedeutung der Mewes-Strategie als weit verbreitete Erfolgsmethodik der Hidden Champions, den mittelständischen Weltmarktführern im deutschsprachigen Raum, wurde erstmals von Professor Hermann Simon belegt. Zu den Pionieren der Anwendung der Strategielehre gehören etwa der Hersteller von Reinigungsgeräten und -systemen Kärcher aus Winnenden sowie das Großhandelsunternehmen Würth aus Künzelsau.

Die Mewes-Strategielehre lehnt die Philosophie der (direkten) Gewinnmaximierung der klassischen Schule nach Gutenberg ab und definiert als unumstößliches Prinzip stattdessen die Nutzenmaximierung. „Als Ergebnis des abstrakten Denkens hat sich die gewinnorientierte Wirtschaftslehre entwickelt. Sie impft Mensch und Betrieb ein, dass das oberste Ziel aller wirtschaftlichen Entscheidungen der persönliche Gewinn (die Rendite) sein müsse. Das ist falsch! Das oberste Ziel muss sein, Bedarf und Produktionsmöglichkeiten kybernetisch optimal zu verbinden." (Mewes, 1971)

Durch Konzentration auf eine konkrete Zielgruppe und die Ausrichtung auf das von dieser am brennendsten empfundene Problem wird eine Nutzenmaximierung initiiert, wodurch sich eine indirekte Gewinnmaximierung einstellt – nach dem Motto „Wer stets den Nutzen seiner Zielgruppe steigern will, erzielt seinen Gewinn automatisch." (...)

Dazu kompatibel ist auch das Konzept der Strategischen Führung nach Professor Aloys Gälweiler, langjähriger Direktor der Unternehmensplanung bei Brown, Boveri & Cie. in Mannheim, vgl. dazu das unternehmerische Navigationssystem in Abbildung 6. Sein Ansatz basiert auf dem Prinzip der Erfolgspotenziale zur Sicherstellung des langfristigen Erfolgs. Aus diesem kann abgeleitet werden, dass Gewinn nicht Ziel, sondern eine Folge unternehmerischer Strategie ist, die sich an Kundenpotenzialen und Innovationen orientiert.

Das Modell des unternehmerischen Navigationssystems ist methodisch kompatibel zu der Mewes-Strategielehre, was nicht nur in der Ablehnung der Gewinnmaximierung als strategisches Oberziel für Unternehmen deutlich wird: ▶

„Eine reine erfolgsorientierte Steuerung (z.B. Gewinnmaximierung) kann durch die daraus entstehende Schädigung des Erfolgspotentials ungewollt langfristig zum Gegenteil führen"

Vergleicht man die strategische Vorgehensweise im Kontext der (direkten) Gewinnmaximierung der klassisch ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre mit der Nutzenmaximierung (indirekte Gewinnmaximierung) nach Wolfgang Mewes, so werden die Unterschiede offensichtlich, vgl. Abbildung 4.

Darauf aufbauend zeigt die Abbildung 5, wie Wolfgang Mewes seinerzeit das Zielsystem seiner Strategielehre im Vergleich einordnete. Daraus resultiert, dass die Gewinnmaximierung der klassisch ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre egozentriert ist, während die Mewes-Strategielehre dagegen alterozentriert (auf die Umwelt, speziell die Zielgruppe, konzentriert) ist. (...)

10 Fazit (...)

Erkenntnis 1: Ja, die Ökonomie ist von der Gewinnmaximierung geprägt! – Die Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum wurde in Teilen von den einfachen neoklassischen Modellen der Volkswirtschaftslehre abgeleitet. Die daraus resultierende, verengte Sichtweise auf die Gewinnmaximierung als Oberziel ist zwar keine Mehrheitsposition der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, hat sich aber bis heute konsequent gehalten. (...) So werden viele Unternehmen und insbesondere Konzerne nach wie vor mit dieser finanzorientierten Steuerungslogik geführt.

Erkenntnis 2: Nein, die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft hat kein Erkenntnisproblem und seit über 50 Jahren Strategie- und Zielsysteme für Unternehmen und Märkte entwickelt! Bereits in den 1960er Jahren haben [zahlreiche] Wissenschaftler (...), die einfache Modellwelt des homo oeconomicus längst überwunden. Es entstanden wissenschaftliche Konzepte und Modelle, die nicht an Finanzkenngrößen orientiert waren, sondern die klassische Betriebswirtschaftslehre eher hin zu einer Managementlehre entwickelt haben.

Seit Jahrzehnten gibt es im betriebswirtschaftlichen Diskurs Kritik an der Gewinnmaximierung.

Erkenntnis 3: Der Gewinn ist das Fundament für den Unternehmenserfolg, aber der Grund für den nachhaltigen Erfolg liegt in der Nutzenmaximierung! – Der Fokus auf den Gewinn ist per se nicht falsch, nur ist diese finanzielle Größe das Ergebnis einer guten Unternehmensstrategie. Daher sollte der Gewinn auch nur ein Formalziel im Zielkanon einer Unternehmung sein. Statt einer direkten Gewinnmaximierung sollte daher die Strategie durch eine Maximierung des Nutzens für die eigenen Zielgruppen geprägt sein (indirekte Gewinnmaximierung).

Erkenntnis 4: Wolfgang Mewes lag mit seinem Vorwurf an die Betriebswirtschaftslehre nicht grundsätzlich falsch, trotzdem war dieser in der Zuspitzung nicht berechtigt!
Der Systemforscher Wolfgang Mewes, der mit seiner Strategielehre auch die strategische Grundlage vieler deutscher Weltmarktführer legte, hat sich seinerzeit konsequent diametral zur Betriebswirtschaftslehre positioniert. Das hat ihm sicherlich Aufmerksamkeit beschert und viele Interessierte in der Wirtschaft zum Nachdenken angeregt. (...)

Trotzdem war der Vorwurf an die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft so nicht berechtigt. Eine Wissenschaft ist vielstimmig und geprägt von unterschiedlichen Modellen, Konzepten und Denkrichtungen. Gerade die Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre (...) [hat] genauso wie die Managementlehre eines Peter Drucker die Gewinnmaximierung als alleiniges strategisches Oberziel einer Unternehmung genauso konsequent wie Mewes abgelehnt.

Erkenntnis 5: Shareholder Value war ein herber Rückschlag für Strategen – vornehmlich getrieben und missverstanden durch die betriebliche Praxis! Das auf Alfred Rappaport zurückgehende Konzept des Shareholder Value war im Grunde eine „Gewinnmaximierung reloaded" (...) und hat durch eine primär falsch verstandene Umsetzung bis heute enorme Schäden in der Unternehmenslandschaft – zu Lasten nachhaltiger Unternehmensentscheidungen – angerichtet.

Erkenntnis 6: Die Betriebswirtschaftslehre wird 100 Jahre alt, steht aktuell aber durchaus in der Kritik! – (...) [Die] Auswirkungen von Shareholder Value, Finanzkrisen, globalen Lieferketten in Zeiten der Corona-Pandemie, sogar Krieg und die Forderung nach Nachhaltigkeit haben durchaus Spuren hinterlassen. [Die BWL] ist vielleicht nicht in einer Sinnkrise, aber dennoch wird über die zukünftigen Schwerpunkte momentan intensiv diskutiert. (...) ■

!

DOWNLOAD

Die ungekürzte 19-seitige Langfassung dieses Beitrags mit umfangreichen Quellenangaben lässt sich ab sofort hier herunterladen
https://verein.strategie.net/herda4