

Nachhaltig mehr Gewinn mit Hier stehen Mensch an erster Stelle

Bio-Ökonomie und Natur

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre wird nach wie vor die These vertreten, dass das Ziel eines Unternehmens die Gewinnmaximierung sei. Auch wenn dieses Ziel namhafte Unternehmen verfolgen, so ist das nicht automatisch der richtige Weg, der nachhaltig maximalen Gewinn verspricht. Ist die Theorie der Gewinnmaximierung zielführend? Was kann die Bio-Ökonomie im Vergleich zur klassischen Gewinnmaximierung leisten? Welche Praxis-Beispiele gibt es dafür? Nachfolgender Beitrag soll aufzeigen, dass mit einer inhaltlichen Zielkorrektur hin zu mehr Kundennutzen im Einklang mit Mensch und Umwelt mehr Gewinn erzielt werden kann als mit der Fokussierung auf den eigenen Gewinn.



HANS RÜBY,
Dipl.-Kfm.,
RÜBYMEDIA.

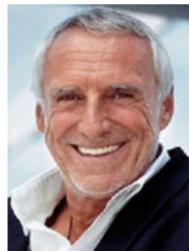
Gewinnmaximierung ist aus meiner Sicht und Erfahrung genauso irreführend und so wenig zielführend wie der Glaube an den homo oeconomicus, den es auch nur in der Theorie gibt. Dietrich Mateschitz, der Gründer von Red Bull, sagte zum Thema Gewinnmaximierung: „Man kann alles maximieren, nur nicht die Gewinne. Sie können die Motivation, die Einzigartigkeit und den Spaß maximieren, aber nicht den Gewinn. Wenn Sie alles vorher maximieren, dann lässt sich der Gewinn als Folge eines einzigartigen Konzeptes und eines außerordentlichen Produktes gar nicht verhindern.“ Quelle: WU Wien *Alumni-News*, Nr. 82 März 2013. Auch Götz Werner, der Gründer vom dm Drogeriemarkt, praktiziert keine Gewinnmaximierung: „Wenn wir sehen, dass wir vier Prozent Umsatzrendite haben, ist das ein Zeichen, dass wir zu wenig reinvestiert haben.“ Bei neun Mrd. Euro Umsatz sind zwei Prozent Umsatzrendite auch nicht schlecht. Der Gewinn heißt in der BWL Ergebnis, weil er ein Ergebnis ist und per Begriff nicht das Ziel eines Betriebes. Klassische inhabergeführte Mittelstandsunternehmen sind in den meisten Fällen zuerst kundennutzenfokussiert und denken weniger an kurzfristige eigene Gewinne und auch nicht an den Shareholder Value, sondern an die Existenzsicherung des eigenen Unternehmens über Generationen hinweg und daher an die Kunden.

In der Bio-Landwirtschaft ist nicht die maximale Ernte-Menge das Ziel, son-

Fotos: © JFL Photography/Fotolia.com, © iStockphoto, Unternehmen

dem natürlichen gesunde Lebensmittel. Damit lassen sich auch bessere Preise und mehr Gewinn verbuchen. Zudem bleiben der Umwelt teure Belastungen erspart, die jetzige und nachfolgende Generationen nicht bezahlen müssen. Der Bio-Gedanke: eine Chance für die Wirtschaft?

In der Bio-Betriebswirtschaft bzw. in der Bio-Ökonomie steht der Nutzen für Mensch und Natur an erster Stelle anstatt der Umsatz- und Gewinnmaximierung. Die Folge sind zufriedener Mitarbeiter, die weniger krank und gestresst sind und damit weniger Ausfallkosten verursachen, sowie mehr begeisterte Kunden, die sich stärker angesprochen fühlen als von gelangweilten Mitarbeitern und austauschbaren Leistungen. Der enorme Anstieg der psychischen Erkrankungen ist ein Alarmsignal! Bei-



„Man kann alles maximieren, nur nicht die Gewinne. Sie können die Motivation, die Einzigartigkeit und den Spaß maximieren, aber nicht den Gewinn.“

Dietrich Mateschitz, Gründer von Red Bull

spiele für Unternehmen mit Bio-Ökonomie bzw. mit Kundennutzenfokussierung sind Firmen wie Apple, dm, Tesla, Kärcher, Google und Tausende Klein- und Mittelständische Unternehmen. Apple ist mit seiner Kundenfokussierung eines der wertvollsten Unternehmen der Welt. Tesla ist heute schon, obwohl noch keine Gewinne erzielt werden, an der Börse mit 65 Mrd. US-\$ wertvoller als GM, BMW und auch teurer bewertet als Ford.



GOOGLE will seinen Energiebedarf global – sowohl in den Datenzentren als auch Büros – zu 100 Prozent durch erneuerbare Energien decken.

Mit Gewinnmaximierungsstrategien wäre die Entwicklung von Tesla nicht möglich gewesen. Elon Musk wie auch Steve Jobs wären nicht so erfolgreich geworden, wenn sie statt den Kundennutzen den eigenen Gewinn ständig vor Augen gehabt hätten. Sie wollten andere, neue und

beim Fracking wurden die Folgekosten durch Umweltschäden ausgeblendet. Nachfolgende Generationen werden noch dafür zu bezahlen haben und darunter leiden. Bei Kodak z.B. waren die Gewinne aus den klassischen Rollfilmen so schön hoch, dass Kodak, der Erfinder der ersten Digitalkamera, diese Erfindung zu Gunsten der Rollfilme nicht weiter verfolgt hat. Kodak musste am 18.1.2012, 131 Jahre nach der Gründung, in New York Chapter 11 (Gläubigerschutz, Insolvenzverfahren) anmelden. Heute ist Kodak im Fotogeschäft nicht mehr vertreten.

Nokia war lange Zeit führend bei Mobiltelefonen, verliebt in die eigene Technik und hat die Entwicklung neuer Handy-Bedien-Oberflächen übersehen und ist bei Mobiltelefonen nicht mehr unter den Top Ten vertreten.

Die primäre Gewinnorientierung hat bei Volkswagen zum Dieselskandal geführt, der nicht nur aberwitzig viele Milliarden an Kosten hinterlassen, sondern auch das Vertrauen in Automobilhersteller erschüttert hat. Mit der Bio-Ökonomie, die den Nutzen für Mensch und Umwelt an erste Stelle setzt, könnten Firmen wie Volkswagen die Krise als Chance zum Change nut-

bessere Lösungen bieten als ihre Wettbewerber. Die Evolution hat die Entwicklung der Welt im Fokus, nicht mehr Geld!

Die Fokussierung auf den maximalen eigenen Gewinn führt über kurz oder lang zu Fehlentwicklungen. Das lässt alles möglich werden, was Gewinn bringt, und lässt dabei Marktveränderungen oder hohe Folgekosten unberücksichtigt. Bei der Erzeugung von Atomstrom oder



APPLE Das neue Headquarter wurde laut Apple zu 95 Prozent aus den Materialien früherer Gebäude errichtet.

zen und Kunden mit Produkten, die Mensch und Natur an erste Stelle setzen, wieder zurückgewinnen.

Man denke nur an die Folgen der Gewinnmaximierungsstrategie von Schlecker, die grandios gescheitert ist. Vor lauter Blick auf die Zahlen hat Schlecker die veränderten Einkaufspräferenzen der Kunden in größeren Märkten übersehen.

Die Bankenkrise von 2009 ist ein Musterbeispiel dafür, was passieren kann, wenn man aus Gier voll auf maximale Gewinne aus ist und seine Kunden und deren Vorteile dabei aus den Augen verliert. Geld ist ein Mittel, um Lösungen zu schaffen, die das Leben besser machen können. Wenn Geld nur noch dafür da ist, um hohe Zinsgewinne zu erzielen, ist Geld kein Mittel mehr, sondern Selbstzweck und hat damit seine dienende und nutzenstiftende Aufgabe verfehlt.

Ein gefährlicher Weg ist auch die Fokussierung auf das permanente Wachstum in jedem Quartal. Ständiges Wachstum das ganze Jahr gibt es in der Natur und in der Bio-Ökonomie nicht. Wachstum ist immer ein Ergebnis und darf nicht mit einem Ziel verwechselt werden. Auch die Börse kennt kein ständiges Wachstum, wie ein Blick auf die Börsencharts ein-

drucksvoll belegt. Aussaat, Wachstum, Reife, Ernte und Regeneration sind natürliche Zyklen. Jeder erfahrene Landwirt weiß, dass eine gute Ernte dann wahrscheinlich ist, wenn man mit der Natur arbeitet und deren Eigenheiten berücksichtigt. Böden müssen sich regenerieren. Auch Maschinen können nicht ständig laufen, wenn sie lange halten sollen. Wartungs- und Pflegepausen sind auch hier erforderlich. Eine abwechselnde Fruchtfolge hält die Böden nahrhafter, was Folgen für den nachhaltig besseren Ernteertrag hat. Abwechselnde Arbeit hält Mitarbeiter fitter. Bio-Ökonomie funktioniert im Einklang mit Mensch und Umwelt. Wer Mitarbeiter besser achtet und beachtet, setzt Kräfte frei. Mitarbeiter, die auf ihre eigene innere Stimme hören, rechtzeitig Urlaub machen und sich erholen, sind weniger in der Gefahr einen Burn-out zu haben, weil sie rechtzeitig abschalten und umschalten können. Die Folge: mehr Leistung, weniger Ausfallkosten. So hat selbst das Landratsamt Altötting eine eigene Mitarbeiterin für die betriebliche Gesundheitsvorsorge der Behördenmitarbeiter, was sich positiv bemerkbar macht in weniger Krankheitstagen und mehr Mitarbeiterzufriedenheit.



KÄRCHER Vorrangiges Ziel des Unternehmens ist das Schaffen von Werten für die Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen selbst.

Das höchste Ziel eines jeden Betriebes gleich welcher Art ist aus meiner Sicht die Maximierung der Freude und des Nutzens der Kunden, was wiederum zu mehr Einkäufen und zu höheren Gewinnen führt. Eine Umsatzzielsetzung von plus zehn Prozent kann völlig neben dem Markt liegen: Entweder als zu hoch, was Mitarbeiter frustrieren kann, oder als zu niedrig, wenn der Markt ein Sonderwachstum von 30, 40, 50 Prozent oder mehr ermöglicht. Das nachhaltigste Ziel ist für mich: Mehr Kunden mit einzigartigen kunden- und umweltfokussierten Produkten! Wenn Kunden die Vorteile mit Ihren Produkten für sich entdecken, kaufen sie zwangsläufig mehr bei Ihnen. Der Gewinn, „schwarze Zahlen“, wird zur unabdingbaren Nebenbedingung für Unternehmen und in der Folge höher ausfallen als zuvor: ein echter „Erfolg“ als Folge.

Alles was wir machen – auch in der Wirtschaft – ist mehrheitlich geprägt von Gewohnheiten, die uns an bequeme Fesseln binden und Veränderungen bremsen. Wie kann man am besten umschalten auf die Bio-Ökonomie mit Fokussierung auf den Kunden- und Umweltnutzen statt auf Quartalsgewinnmaximierung? Meistens erfolgt dies nach einer Kri-



DIE TESLA GIGAFACTORY soll ab 2020 jährlich 35 GWh an Batteriekapazitäten herstellen. Die gesamte Fabrik soll ausschließlich mit erneuerbaren Energien betrieben werden, um eine Energiebilanz von Null zu realisieren.

se, einer Stagnation oder einem anderen äußeren Zwang zur Kurskorrektur. „Break the Rules!“ – aber Vorsicht: Nur falsche Regeln gilt es zu brechen, die richtigen ewig gültigen Regeln aus der Evolution und der Natur sind beizubehalten. Wichtig ist, Abstand zu gewinnen und noch mehr mit der Sichtweise von Kunden und Noch-nicht-Kunden zu kennen zu lernen. Ein erhöhtes Bewusstsein für den Nutzen für Mensch und Umwelt erleichtert das Umschalten.

Die Bio-Ökonomie betrifft auch die Leistungspotenziale der Mitarbeiter. Jeder Mensch hat Talente, die ein anderer so nicht hat. Jeder hat ein inneres einzigartiges Lebensprogramm und Potenziale, die nur darauf warten, entdeckt und abgerufen zu werden. Wer Mitarbeiter fördert und fordert, setzt Potenziale frei, welche die Basis

für neue Entwicklungen sind. Mitarbeiter, denen Vorgesetzte vertrauen und wertschätzen, statt diese gnadenlos auszubeuten, entdecken, was wirklich in ihnen steckt und können über sich hinauswachsen. Bewusstsein und Achtsamkeit lassen erkennen, was in Menschen und Unternehmen passiert und einströmt, was positiv umgesetzt und genutzt werden kann. Große Unternehmen wie Google oder auch SAP entdecken die Vorteile und Chancen mit Achtsamkeitstraining, Meditation und verstärkter Innenschau der Mitarbeiter, die auf diese Art und Weise nicht gegen die eigene Natur arbeiten und sich im Hamsterrad stressen, sondern neue innere kreative Potenziale anzapfen, mehr Freude an der Arbeit und am Leben finden. Bio-Ökonomie heißt, mehr Bewusstsein für die Ziele des

Unternehmens, für das man tätig ist, zu entwickeln, für die eigenen kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Lebensziele; mehr Bewusstsein für die eigene Endlichkeit, für die Verantwortung des eigenen Handelns, für die Natur, die uns nährt, für die Menschen, mit denen und für die man arbeitet und den Nutzen und die Freude, den man dabei für sich und die Kunden stiften kann. Goethe sagte schon: „Die Freude ist die höchste Pflicht“ und in der Bibel (Philipper 4.4.) kann man lesen: „Und abermals sage ich: Freuet Euch! Was nutzt es dem Menschen, wenn er die ganze Welt gewinnt und seine Seele Schaden nimmt?“ Wer den Kunden und die Natur an die erste Stelle setzt, auf die eigene innere Stimme hört und sich von der Natur und den Kunden inspirieren lässt, kann auf Dauer mit Bio-Ökonomie mehr Gewinn erzielen als mit der herkömmlichen Gewinnmaximierung. Das wiederum macht gigantisch Freude! Im Prinzip ist das wie jeder Change-Prozess ganz einfach: Alles beginnt mit dem Entschluss. Dann muss man einfach nur den ersten Schritt tun und die Macht der Gewohnheit durchbrechen. Das ist dann der Durchbruch auch zu mehr Lebensfreude und zu einem nachhaltig sinnerfüllten und gewinnbringenden Leben. **von Hans Rübly**

ALVERDE (dm) wurde bereits mehrfach mit dem Gütesiegel „GREEN BRAND Germany“ ausgezeichnet, da sie nachweisbar ökologische Nachhaltigkeit praktiziert und diese zur Bewusstseinsbildung transparent lebt und kommuniziert.

