



Die zentrale Bedeutung des Ziels

An dieser Stelle wollen wir motivierende Original-Mewes-Texte „aus alten Tagen“ veröffentlichen, in denen der von uns allen geschätzte EKS-Geist weht.

Ein HEUTE hochaktueller Artikel aus dem Infoblatt, Juni 1986

(...) Das Wichtigste an der Strategie ist die Zielvorstellung. Jeder Mensch und jeder Unternehmer denkt und handelt unter einer – mehr oder weniger klaren – Zielvorstellung. Nicht die Größe ihrer Kräfte und Mittel, nicht einmal die Größe ihrer Intelligenz bestimmt ihren Erfolg, sondern ihre Zielvorstellung. Ein Beispiel dafür ist der Sieg Davids über Goliath. Er siegte trotz sehr viel geringerer Kräfte und Mittel. Im Prinzip: wegen einer besseren „Zielvorstellung“.

In den untersuchten Fällen erwies sich die Zielvorstellung als die eigentliche Ursache dafür, dass die einen trotz oft guter Voraussetzungen nur geringe oder keine Erfolge hatten, während andere selbst mit anfangs geringen Kräften und Mitteln und aus ungünstigen Verhältnissen heraus erstaunlich große Erfolge hatten. Der Grund hierfür ist die Wirkung der jeweiligen Zielvorstellung auf die Entwicklung des Bewusstseins.

Was ist das objektiv beste Ziel?

Was eine Unternehmensführung für nötig oder nützlich hält, wird von ihrer Zielsetzung bestimmt. Um ihr Ziel herum ranken sich ihre Handlungen empor wie eine Bohnenpflanze um die Bohnenstange. Ist diese Zielsetzung falsch, entwickelt sie ein falsches

Bewusstsein. Über dieses falsche Bewusstsein entwickelt sich auch alles andere falsch. Die Folge ist falsche Informationsaufnahme: man rennt an vorhandenen Chancen vorbei und nimmt aufziehende Gefahren gar nicht wahr.

Wegen dieser zentralen Bedeutung des Ziels für die gesamte Entwicklung eines Unternehmens müsste die erste und wichtigste Frage der Betriebswirtschaftslehre und jeder Unternehmensführung sein: Was ist das objektiv beste Ziel? – Auf welches Ziel muss man die Sinne, Kräfte und Mittel eines Unternehmens richten, damit sich das Unternehmen optimal entwickeln kann?

Auf die Frage nach dem objektiv besten Ziel hat die Betriebswirtschaftslehre eine einfache Antwort: Die Maximierung des Gewinns. Je höher der Gewinn, desto besser kann sich das Unternehmen entwickeln und desto mehr kann es auch für seine Umwelt tun.

Um diese Zielsetzung herum ist die heutige Betriebswirtschaftslehre entstanden. Sie ist – mit ganz wenigen Abweichungen – eine Sammlung von Methoden, wie ein Unternehmen seinen Gewinn berechnet, steigert und kontrolliert. Dass das Ziel eines Unternehmens die Gewinnmaximierung sein

müsse, erscheint so einleuchtend, dass Kritiker einen schweren Stand haben.

Verhaltens- und Gehirnforscher weisen jedoch warnend auf die schädlichen Wirkungen des gewinn- und damit egozentrierten Verhaltens: Je mehr sich die Menschen und Unternehmen an ihrem eigenen Gewinn orientieren, desto mehr reduzieren sich die zwischenmenschlichen Beziehungen auf das rein Materielle. Die positiven Einstellungen, Gefühle und das Miteinander nehmen ab, die negativen Einstellungen, Gefühle und das Gegeneinander zu. Die ideellen Bindungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern lockern sich. Auch innerer Antrieb (Motivation), Identifikation, Engagement, Kreativität und Innovationsfähigkeit nehmen ab.

Niemand kann sich dieser schleichenden Veränderung der seelisch-geistigen Verhältnisse entziehen. Sie entwickelt sich von innen heraus. Ein Zeichen dafür ist der schleichende Verlust an Gemeinschaftsgefühl, Fairness, Ehre, Liebe, Treue, Kameradschaft, Großzügigkeit, Moral und anderen positiven Bindungen, wie ihn Mitscherlich in „Die Unfähigkeit zu trauern“ geschildert hat. Der Nationalökonom Schumpeter hatte diese schleichende Wirkung des gewinnmaximierenden Verhaltens schon in den 20er Jahren erkannt: Über die Zunahme der Interessengegensätze, Spannungen und Konflikte führe es zu einem „Zustand universeller Feindschaft jedes gegen jeden“.

Grundsätzlich gesagt: Je mehr ein Unternehmen an seinen eigenen Gewinn denkt, desto mehr stößt es alle

anderen ab, je mehr es dagegen an deren Nutzen denkt, desto stärker zieht es sie an. (...)

Das natürliche Ziel eines Unternehmens

Das natürliche Ziel der Unternehmen ist die optimale Befriedigung der Bedürfnisse ihrer Umwelt. Aus diesem Ziel beziehen sie ihre natürliche Legitimation. Aber dieses Ziel gilt als nicht operabel. Was kein Wunder ist, da man ja nie darüber nachgedacht hat, es operabel zu machen. Daher setzt man einfach ein anderes an seine Stelle. Das ist etwa so, als ob einer, der von Frankfurt nach Hamburg fahren muss, stattdessen nach München fährt, weil er den Weg nach Hamburg nicht kennt.

Zwei Ziele konkurrieren also:

- a) die optimale Bedürfnisbefriedigung seiner Umwelt,
- b) die Maximierung des eigenen Gewinns.

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich für die Gewinnmaximierung entschieden.

Die Begründung, die Maximierung der Bedürfnisbefriedigung sei nicht operabel, weil nicht messbar, stimmt jedoch nicht, denn die Bedürfnisbefriedigung der Umwelt ist – z. B. durch Markt- und Meinungsbefragung, messbar – nur eben nicht mit den bisherigen Methoden wie Bilanz und Kalkulation. Das zweite Argument: Die Betriebswirtschaftslehre könne sich nicht nach irgendwelchen sozialemischen Zielsetzungen richten, sondern müsse sich nach den Zielen richten, die die Unternehmen in der Praxis tatsächlich verfolgen. Und dieses Ziel sei nun mal die Maximierung ihres Gewinns. Aber: Zu allen Zeiten haben sich einzelne, nämlich die außergewöhnlich erfolgreichen Unternehmen, primär an anderen Zielen orientiert, nur ist das, weil durch die Brille der bisherigen Betriebswirtschaftslehre gesehen, niemandem aufgefallen.

Bei der bisherigen Betriebswirtschaftslehre steht im Mittelpunkt aller Überlegungen die Maximierung des eigenen Gewinns und man hofft auf eine Verbesserung des Allgemeinwohls als automatische Folge. Im Mittelpunkt der

EKS-Strategie steht dagegen die Maximierung des Nutzens für seine Umwelt, der eigene Gewinn ist die automatische Folge. Dieser Unterschied ist entscheidend.

Jeder bessere Unternehmer weiss, dass er seinen Nutzen für seine Umwelt vergrößern muss, damit sie mehr bei ihm kauft. Und er handelt auch so. Bedauerlich ist, dass die Betriebswirtschaftslehre diesen Unternehmern bei diesem, von ihnen intuitiv richtig geahnten Ziel nicht durch zunehmende Methodisierung geholfen hat. Im Gegenteil: Durch die Ausrichtung auf ein anderes Ziel hat sie sie je länger desto stärker davon abgelenkt.

Aus Gründen der angeblichen Nicht-Machbarkeit auf ein falsches, aber dafür operables Ziel auszuweichen, ist falsch. Man muss statt dessen das richtige Ziel operabel machen. Unter Zuhilfenahme der Mikroelektronik ist das spielend möglich. Es bedarf nur einer neuen, auf dieses neue Ziel gerichteten Methodik. Und die ist mit der EKS-Strategie vorhanden.

Wie konnte die falsche Zielsetzung überhaupt entstehen?

Die Betriebswirtschaftslehre hat die Unternehmen bisher als „geschlossene Systeme“ betrachtet. Mit ihrer Umwelt schienen sie nur durch einzelne Güter- und Geldbewegungen verbunden. Das ist falsch. Ein Unternehmen ist ein „offenes System“ im Sinne der Naturwissenschaften. Es ist mit seiner Umwelt durch Tausende und Aber-tausende sichtbare und vor allem unsichtbare Fäden verbunden. Alle Faktoren, die es zu seiner Entwicklung braucht, wie Anregungen, Aufträge, Rohstoffe, Mitarbeiter, Ideen, Kapital usw., erhält es aus seiner Umwelt und nur so weit, wie diese will.

Die Idee, dass sich ein Unternehmen gewinnmaximierend verhalten dürfe, war eine Rechnung ohne den „Wirt“, nämlich die Umwelt. Unter ihrem Ziel, den eigenen Gewinn zu maximieren, geraten Unternehmen mit den Interessen ihrer Umwelt je länger desto stärker in Konflikt. Mehr noch: Der Widerstand gegen diese Unternehmen wächst. Zuerst nur emotional, dann

geistig und schließlich wirtschaftlich und politisch. Das Erzielen von Gewinn wird immer schwerer, die Forderung der Öffentlichkeit nach Umverteilung wächst. Die Wirtschaftswissenschaft kennt diese Tendenz als „Gesetz des abnehmenden Ertragszuwachses“. Aber dass sie die ganz naturgemäße Folge der Gewinnmaximierung ist, dass sich also die Unternehmen unter diesem Ziel selbst das Leben immer schwerer machen, erkannte man ansatzweise erst jetzt, nachdem man die Wirkung der Gewinnmaximierung auf die Umwelt in die Überlegungen einzubeziehen beginnt.

Das Ziel, unter dem sich ein Unternehmen am besten entwickelt, ist nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Steigerung seines Nutzens für seine Umwelt, d. h. die Optimierung der Bedürfnisbefriedigung. Unter ihm verbessern sich Einstellung, Reaktion und Unterstützung der Umwelt am stärksten. Aber auf dieses Ziel ist die bisherige Betriebswirtschaftslehre gar nicht eingerichtet.

Die Betriebswirtschaftslehre ist keine Wissenschaft wie jede andere. Sie ist eine soziale Steuerungslehre. Sie bestimmt, welche Produktionsfaktoren entwickelt und wie sie eingesetzt werden und damit auch, welche von den neuen technischen, biologischen, chemischen usw. Möglichkeiten erschlossen und wie sie verwendet werden. Ist diese Steuerungslehre falsch, entwickelt sich auch alles andere falsch, werden also u.a. die falschen Techniken entwickelt und falsch eingesetzt. Eine solche Steuerungslehre ohne systemimmanente Sozialethik, also ohne zwangsläufige Verknüpfung mit dem Allgemeinwohl, lässt die Interessen immer stärker auseinander klaffen und die Konflikte, Spannungen usw. wachsen. Sie bestimmt, wie sich die Emotionen, d.h. die seelischen und geistigen Verhältnisse, entwickeln... und damit über zunehmenden Konsens oder Dissens, Evolution oder Krisen, Frieden oder Krieg.

