

## Erdrückt uns das Primat des Profits?

by Gerhard Zapke-Schauer

### *Executive Summary:*

*Josef Ackermann wird bis 2010 als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank bestellt. Ist dies ein Hinweis, dass Aktionäre und damit das Primat des Profits den Unternehmensalltag bestimmen?*

*Das Kapital fliesst dorthin, wo die grösste Profitabilität vermutet wird.*

*Trotzdem begehen Investoren grosse Fehler, da sie häufig sehr emotional investieren.*

*Die herrschende Managementlehre empfiehlt Vorstandsmitgliedern eine konsequente Orientierung auf den Kundennutzen.*

*Dieser kann ohne den Einsatz der Kompetenz der Mitarbeiter nicht sinnvoll und wirksam erreicht werden.*

*Kundennutzen schafft zu gleich Arbeitsplätze. Das Beispiel Siemens zeigt auf der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2005 wie es geht.*

*Profit dient als Messlatte und Profitziele entpuppen sich als wirkungsvolle Steuerung und Design der Unternehmensabläufe.*

*Wer glaubt es ginge lediglich um Profit, der verwechselt das Thermometer mit dem Prozess des Heizens.*

*Professionelle Unternehmensführung, welche alle Stakeholder auf der Plattform des Unternehmens vereint, schafft Customer Value, Employee Value und Shareholder Value durch ein und dieselben Unternehmensabläufe.*

### **Profit stärkt Ackermann.**

Die vergangenen 10 Tage konfrontierten den engagierten Investor mit einer Reihe von Hauptversammlungen und Veröffentlichungen der Ergebnisse des Vorjahres. Am 2. Februar 2006 stieg der DAX erste Mal seit 2001 auf 5.700 Punkte. Die Süddeutsche Zeitung schreibt zur



Deutschen Bank: „Der Aufsichtsrat hat sich für die Aktionäre entschieden. Demonstrativ hat das Kontrollgremium Josef Ackermann am Tag vor der Jahresbilanz den Rücken gestärkt. Es ist keine Überraschung mehr, dass der Vertrag des umstrittenen Bankchefs verlängert wird. Doch

gibt der Aufsichtsrat Ackermann ein längeres Mandat als manch einer erwartet hätte. Die eigentliche Überraschung aber ist der neue Titel des Vorstandsvorsitzenden, der ihn aus dem Führungsgremium heraushebt. Damit setzt die Deutsche Bank alles auf Ackermann – die Börse hat das spontan bejubelt.“

Wirtschaftsjournalisten (Für das Ranking der am häufigsten genannten Dax-Manager wertet der Nachrichtendienstleister Factiva monatlich rund 150 Tageszeitungen, Magazine und Agenturangebote aus) nennen dann auch Ackermann 484 mal im Januar. DaimlerChrysler-Chef Dieter Zetsche brachte es auf 435 Nennungen und Siemens-Chef Klaus Kleinfeld rangiert auf Platz sieben mit 141 Nennungen.

### **Die Vermögenswerte der Aktionäre**

Jedes Wirtschaftsunternehmen gehört jemandem. Diese scheinbar unsichtbaren oder unwichtigen Jemande sind Sie und ich. Alle jedenfalls, denen es gelingt mehr Geld einzunehmen, als sie zu ihrem täglichen Lebensunterhalt benötigen und dieses Kapital ansparen und in Wirtschaftsunternehmen investieren. Viel Arbeit, viel Emotionen und viel Einsatz waren notwendig um dieses wertvolle Kapital erst einmal zu erwirtschaften. Wünsche und manchmal Träume der Zukunft sind damit verbunden, von der Möglichkeit Kinder auf gute Universitäten zu schicken bis hin zur

Vorstellung eines geruhsamen Lebensabends. Dies alles hat mit den wirtschaftlichen Abenteuerreisen einiger Spekulanten und Daytrader nichts gemein. Ganz normale Familien sind die Betroffenen, wenn es um die Werte der deutschen DAX Unternehmen geht. Das Vertrauen in die Fähigkeiten der Manager deutscher Unternehmen ist hoch. Ausländisches Kapital fliesst in grossen Summen in die DAX Unternehmen und wer sich über „Heuschrecken“ ängstigt, der muss gleichzeitig sagen, dass Heuschrecken keine Idioten sind, die wertlosen Tand kaufen. Vielleicht sind die vermeintlichen Heuschrecken eben keine solchen, sondern interessierte Investoren, die sich sehr ernsthafte Gedanken darüber machen, wem sie Ihr Kapital anvertrauen. Die Fledderer, welche Unternehmen zerlegen und in Portionen schnell wieder verkaufen finden wir auch unter diesen Investoren, aber sie stellen nicht die Mehrheit der Aktionäre dar.

### **Fehler durch Emotionen**

Dabei ist es gar nicht so einfach, sich als Investor richtig zu verhalten. William O'Neil schreibt dazu: „Einige der grössten Fehler im Markt von 1998 bis 2002 wurden von einigen der klügsten Leute begangen, die ich kennen gelernt habe. Ich erinnere mich an einen Doktor einer Position im hohen Management, der mir erzählte, er habe Cisco Systems gekauft, eines der besten Wertpapiere der 1990er. Er kaufte, als die Aktie auf 50 Dollar fiel, nur weil es eine so grossartige Firma war. Ich hoffe nur, dass er seinen Stolz heruntergeschluckt hat, bevor dieses Unternehmen auf 8 Dollar fiel. Ein mir bekannter Manager eines Rentenfonds kaufte Worldcom bei 1,50 Dollar, weil er glaubte, die Aktie könne einfach nicht billiger werden, nachdem sie von 64 Dollar heruntergepurzelt war. Aber sie konnte und sie tat es. Das letzte Mal als ich den Kurs beobachtete, war sie für 17 Cent zu haben. (Anmerkung des Autors: wie es heute aussieht, weiss jeder.) Die meisten Menschen, ob Anleger oder Berater, verbrannten sich während des Kurssturzes von 2000 bis 2002 die Finger, weil sie sich nie die Zeit nahmen, ein paar grundsätzliche Regeln und Prinzipien des Investierens zu lernen.“

In „Essential Lessons to Investment Success“ führt O'Neil weiter aus: Wer in einem Unternehmen keine steigenden Quartalsgewinne vorfin-

det, wer keinen Zuwachs der Erträge in den letzten drei Jahren sieht, wer keine neuen überlegene Produkte oder Serviceleistungen entdecken kann, der sieht eine „Lusche“ vor sich.

## **Herrschende Managementlehre und die Interessen des Aktionärs**

Egal ob Sie Uwe Lang (Pfarrer der viele Aktionäre zu Investments berät) oder Volker Gelfarth (Investieren wie Buffet, Lynch, Graham und Co.) lesen, Sie werden jedes Mal neu entdecken, die Interessen der Aktionäre und die Ziele des Managements sind nicht gegenläufig. Aus diesem Gleichklang darf man nicht den Kurzschluss ziehen, es ginge dem Management ausschliesslich um die Erfüllung des Willens nach Shareholder Value. Noch katastrophaler wäre der Schluss, Shareholder Value sei das Primat im Managementalltag. Die herrschenden Managementlehren weisen einen davon deutlich abweichenden Weg. Dass die Verfolgung dieses Weges ebenso zur Steigerung des Shareholder Values führt, sollte Sie genauso wenig stören, wie es Sie eben nicht stört, wenn bei einem gelungenen Abend in Ihrem Lieblingsrestaurant nach hervorragendem kulinarischen Erlebnis mit exzellenten Weinen (auch) Ihr Wirt reich geworden ist. Solche gleichzeitige Ergebnisse tauchen in unserem Leben fortlaufend auf und sind durchaus erwünscht. Unprofessionell wäre es, daraus zu schliessen man hätte lediglich eines dieser Ergebnisse (z.B. lediglich Shareholder Value) verfolgt.

Die Aktionäre sehen es schon richtig, ohne nachhaltige Gewinne keine Wertsteigerung. Wer also ernsthaft seine Vermögenswerte erhalten und ausbauen möchte, der muss sein Kapital den Frauen und Männern der Wirtschaft anvertrauen, die über jene Professionalität verfügen diese Investition sinnvoll und verantwortungsvoll einzusetzen. Nicht jeder, der auf der Karriereleiter die Ebene eines Vorstands erreicht hat, verfügt über diese Professionalität. Manchmal war geschicktes eigenes Marketing, manchmal Beziehungsgeflecht, manchmal auch der Einsatz der Lüge für diese anscheinend hervorragende Vita verantwortlich. Vertrauen Sie Ihr Kapital nicht den Schwätzern und Blendern an, sondern suchen Sie nach denen, die verstanden haben, worum es im Unternehmensalltag geht, um die Schaffung des Kundennutzens.

## **Kompetenz ist gefragt.**

Kundennutzen ist ein schnell ausgesprochenes Wort. Ihn tatsächlich zu generieren bedingt hohe Professionalität. Diese Professionalität sitzt tief in der Kompetenz aller Mitarbeiter der Unternehmen weltweit. Management, das diese Kompetenzen nicht mobilisieren kann, verschleudert das Geld der Aktionäre – und ist, streng genommen, dazu keinesfalls legitimiert. Wer es als Vorstandsvorsitzender schafft, in diesem Team zu arbeiten, der sieht sich einem kontinuierlichen Wachstum seiner

Unternehmung gegenüber. Kunden verteilen Marktanteile (nicht der Kampf gegen Wettbewerber, wie manche glauben) und nur die sympathische Fürsorge, die sich diesem Kunden zuwendet, gestattet den Unternehmen in diesen Märkten Fuss zu fassen und dort breiter wirken zu können. Diese Kundenakzeptanz kann ebenso schnell verspielt werden, wie sie auch aufgebaut werden kann. Wer heute von „besetzten Märkten“ spricht, der hat diesen Zusammenhang nicht berücksichtigt und ist von manchem Wettbewerber auf der Überholspur überrannt. Die Überranntung ist Folge der unprofessionellen Adressierung des Kundennutzens.

## **Kompetenz schafft Möglichkeit zur Arbeit**

Nicht das Primat des Profits steuert Unternehmen, sondern das Primat der Kompetenz zu Kundennutzen. Wer dies in das Zentrum seiner Überlegungen stellt, der schafft Wachstum. Dieses Wachstum ermöglicht auch weitere Arbeitsplätze.



der Hauptversammlung der Siemens AG folgende Zahlen seinen Aktionären präsentieren: Auftragseingang + 11%, Umsatz + 7%, 5,2 Mrd. Euro in Forschung und Entwicklung investiert, um den Nutzen für Kunden auszubauen, Mitarbeiterzahl um 37.000 gestiegen und in Deutschland 8.300 Personen

neu eingestellt, bei einem Anstieg von 4.000 Arbeitsplätzen in Deutschland. 2.400 junge Menschen fanden im abgelaufenen Geschäftsjahr einen neuen Ausbildungsplatz bei Siemens. (Siemens wurde zum 5. Mal in Folge als Mitglied im SAM/Dow Jones Sustainability Index bestätigt.)

## **Dreht sich alles um Gewinnmargen?**

Bei eben jener Hauptversammlung präsentierte Klaus Kleinfeld die wirtschaftlichen Ergebnisse der 13 Siemensbereiche. 11 haben die Zielmarge erreicht oder schliessen auf. Aber was heisst Zielmarge? Ist auch bei Siemens die Jagd nach Gewinnen das worum es tatsächlich geht? Nur derjenige, der von Wirtschaften keine Ahnung hat, glaubt es gehe darum. Das Messinstrument ist niemals zugleich das Ereignis, welches das Messergebnis hervorruft. Wer sich den Blutdruck bei seinem Arzt messen lässt und eine unphysiologische Abweichung feststellt, der will doch nicht einfach nur einen besseren Blutdruckwert erzielen. Es geht ihm um eine Veränderung seiner Lebens- und Ernährungsgewohnheiten, da die bisherigen eben den problematischen Blutdruckmesswert hervorrufen. Dies zeigt Arzt und Patient, es ist etwas nicht in Ordnung mit den Lebensgewohnheiten. Diese gilt es zu ändern. Wer einen Temperaturfühler in seinem Wohnzimmer anbringt, der will feststellen ob eine angenehme Raumtemperatur erreicht wird um sich darin wohl zu füh-

len. Weicht der Messwert vom Sollwert ab, nimmt man doch nicht an, der Temperaturfühler sei für die Raumtemperatur verantwortlich, nein, es sind Vorgehensweisen den Raum zu beheizen, die nicht in Ordnung sind. Genauso wenig ist das Blutdruckmessgerät „schuld“ am schlechten Blutdruck. An den Messinstrumenten herum zu fummeln um sich oder seinem Arzt etwas vorzugaukeln bringt uns nicht weiter.

Vielleicht sind manche Manager bei ihren quarterly reports auf diese verrückte Idee gekommen.

## **Der Zusammenhang ist gänzlich anders.**

Wer im Unternehmen keine Gewinne nachhaltig und in attraktiver Höhe vorweisen (messen) kann, der hat Hinweise darauf, dass im Unternehmen etwas fehl läuft. Die Fokussierungen der Mitarbeiter, der Einsatz der Kompetenzen zum Nutzen der Kunden, der sorgsame kaufmännisch verantwortungsvolle Einsatz der Unternehmensressourcen, vieles mehr kann unprofessionell verlaufen. So wie Ärzte Fieber messen und Hinweise auf gesundheitliche Schief lagen bekommen, müssen Manager in eine genauere Diagnostik ebenso wie Ärzte einsteigen, um zu erkennen woran man tatsächlich „krankt“. Erst dann lässt sich ein neues Vorgehen (Therapie) entwickeln, das am Ende nur eines im Sinn hat, Mitarbeiter (und zukünftig mehr davon) in einem Team zum Einsatz ihrer Kompetenz zu bewegen, damit Kunden deutlichen Nutzen davon haben. Wer dies kann, der kann sein sinnvolles Tun auch in Margenzielen und Profiteinheiten darstellen. Dass dabei Aktionäre simultan Vermögenszuwachs erleben ist ja gerade das Schöne am Wirtschaften. Mitarbeiter, Kunden, Management, Lieferanten, Soziale Gemeinschaften und Investoren treffen sich als partnerschaftliche Stakeholder auf der Plattform eines konkreten Unternehmens. Dabei heisst Partnerschaft nicht demokratische Partnerschaft, sondern Steuerungsrecht entsprechend der Kompetenz und der Eigentumsverhältnisse. Sprechen Vorstände von Profitzielen, dann sprechen sie von dem kundenorientierten Verhalten, welches man über die Profitzahlen sehr transparent messen kann.

Dort wo der Schutz des Privateigentums sehr hoch gehalten wird, haben sich prosperierende

## **Literatur:**

Financial Times Deutschland, Jan und Feb 2006  
Süddeutsche Zeitung, 2. Feb. 2006

Gelfarth, Volker: Die besten Anlagestrategien der Welt, Finanzbuch Verlag, 2005, ISBN: 3898791238

Lang, Uwe: Die besten Aktienstrategien, Finanzbuch Verlag, ISBN: 3898791122

O'Neil, William J.: 5 Schritte zum Börsenerfolg, Börsenmedien, 2005, ISBN: 3938350067

Zapke-Schauer, Gerhard, Management Inspirationen 2005, 207 Seiten, Gabler Verlag, 2005, ISBN: 3409142681