



Jirsak@Adobe.com

Die Suche nach dem richtigen Gewinn

Interview mit Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger, Universitätsprofessorin, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Accounting.

Alfred Biel

Biel: Schön, dass ich Sie, Frau Professorin Dr. Weißenberger, zu unserem 105. Interview begrüßen darf. Wir haben vereinbart, Aspekten der Gewinnerorientierung nachzugehen, und zwar im Hinblick auf die Führungs- und Steuerungsprobleme der Unternehmen. Zudem wollen wir uns der Frage stellen, wie wir den „wirtschaftlichen Erfolg“ verstehen und einordnen können. Brauchen wir ein breiteres „Gewinnverständnis“? Bitte umreißen Sie kurz, worum es im angesprochenen Diskurs geht.

Weißenberger: Dieser Diskurs setzt an der grundlegenden Maxime der Betriebswirtschaftslehre an, dass Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen Setting möglichst hohe Gewinne anstreben. Was der Gewinn

theoretisch ist, wird deshalb natürlich gleich im ersten Studiensemester gelehrt: **Nämlich der ökonomische Erfolg**, der dann entsteht, wenn die für den Kunden erbrachte Leistung einen höheren Wert hat als die dafür im Produktionsprozess verbrauchten Ressourcen wie Rohstoffe und bezogene Dienstleistungen, menschliche Arbeit oder Einsatz von Sach- und Geldkapital. Das ist so auch richtig, muss dann aber eben auch hinterfragt werden. Und hieran entzündeten sich immer wieder neue Debatten.

Biel: Gewinn als Überschuss. Wenn wir einen Perspektivwechsel von der Theorie zur Praxis vornehmen, stoßen wir auf zahlreiche Aspekte, die Sie uns sicher näher darlegen werden.

Weißenberger: Gern. Übersetzt man die theoretische Perspektive in eine konkrete Anwendung in der Unternehmenspraxis, entstehen ganz handfeste Fragen, die nicht trivial zu beantworten sind. Zum Beispiel:

- **Wie lässt sich der ‚richtige‘ Gewinn messen** – und gibt es überhaupt eine einzige Gewinngröße? Reden wir beispielsweise vom betrieblichen Ergebnis, dem ausschüttungsfähigen Nettogewinn oder dem Zukunftserfolg eines Investitionsprojekts? Und ist es möglich und sinnvoll – darauf komme ich gleich noch –, die Gewinnermittlung tatsächlich auf die rein finanzielle Sphäre zu beschränken? Gerade im strategischen Management spricht man ja gern auch von Erfolgspotenzialen, die nicht monetär begriffen werden.

- Neben dieser konzeptionellen Dimension gibt es natürlich eine intensive gesellschaftliche Debatte: **Wer hat am Ende Anspruch auf den Gewinn?** Nur die Eigentümer (Shareholder) oder noch andere Anspruchsgruppen (Stakeholder)? Und ist es überhaupt fair, wenn ein Unternehmen in einer Welt, die mit dramatischen ökologischen und sozialen Herausforderungen belastet ist, Gewinn macht und ihn an Eigentümer oder über hohe Bonuszahlungen auch an das Top Management ausschüttet?

Biel: Wir sind im Controller Magazin...

Weißberger: Richtig, und auch das Controlling wird mit diesen Themen konfrontiert! Aber es fehlt auch noch ein dritter Aspekt: **Wie müssen Unternehmen geführt werden**, damit überhaupt ein Gewinn entsteht? Welches betriebswirtschaftliche Instrumentarium ist notwendig, um die erforderlichen institutionellen Strukturen zu schaffen bzw. die damit verbundenen Entscheidungs- und Steuerungsprobleme zu lösen?

Biel: Sie sind dieser Thematik als Fachvertreterin für Controlling ja besonders verbunden. Was ist Ihre Botschaft?

Weißberger: Nun, nicht nur auf diese letzte, sondern auf alle drei Fragen, die ich hier genannt habe, muss es überzeugende Antworten geben, **damit unser marktwirtschaftliches System und damit Unternehmen in der Gesellschaft Legitimität besitzen**. Das ist essenziell, denn unser technologisch hoch entwickeltes und arbeitsteilig ausdifferenziertes marktwirtschaftliches System wäre ohne Unternehmen gar nicht denkbar. Der immense Wohlstand, den wir trotz aller Herausforderungen und Krisen weltweit beobachten, und der populäre Historiker wie Yuval Noah Harari zu euphorischen Sätzen wie „Wir leben in der wohl reichsten Epoche der Menschheitsgeschichte.“ hinreißt, beruht auf genau diesem systemischen Fundament. Und um das nachhaltig zu sichern, also auch für kommende Generationen, **und diese Welt eben nicht als eine Art ökologisch oder sozial verwüstete planetare ‚Osterinsel‘ zu hinterlassen**, möchte ich als Wissenschaftlerin in der Forschung, aber auch in der Ausbildung der Studierenden und in meinen Beiträgen für die Unternehmenspraxis beitragen.

Biel: Können wir noch einmal vertiefen, welchen Bezug diese Thematik ganz konkret zu Ihrem Fachgebiet Controlling und Accounting hat – zumindest ist das ja die Denomination Ihres Lehrstuhls?

Weißberger: Im Controlling wie im Accounting beschäftigt man sich seit jeher mit der Frage, **wie Gewinn gemessen werden muss** und welche Auswirkungen verschiedene Gewinnbegriffe auf das Handeln von und in Unternehmen haben. Im Controlling geht es darum, welche Steuerungsimpulse gesetzt werden müssen bzw. wie Entscheidungsprobleme formal gelöst werden müssen, damit die produktiven Prozesse in Unternehmen möglichst erfolgreich sind. Darauf deutet ja auch die Wortherkunft vom Englischen ‚to control‘, d. h. Steuerung im Sinne eines aktiven Gestaltens, hin. **Im Accounting** – vom englischen ‚to count‘, also Zählen stammend – geht es vor allem darum, für Außenstehende **über den Gewinn Rechenschaft** abzulegen und damit Transparenz zu schaffen: Wie erfolgreich war man in der Vergangenheit, aber auch, welche Erfolgspotenziale gibt es in der Zukunft. Der letztgenannte Punkt steht beispielsweise im Mittelpunkt der Rechnungslegung nach internationalen Standards wie den IFRS.

Biel: Controlling und Accounting haben einen engeren Gewinn-Bezug als andere Funktionen. War dieser Gewinn-Bezug auch mitprägend für die Entwicklung der BWL?

Weißberger: Ja, die immense Bedeutung von Controlling und Accounting für diese grundlegende Frage und damit für die BWL als Ganzes hat schon **Erich Gutenberg** in seiner bekannten akademischen Festrede zum 600. Jahrestag der Gründung der Universität zu Köln im Jahr 1957 unterstrichen. Etwas verkürzt konstatierte er damals, die BWL habe gerade aus Fragen zu Bilanz, Kostenrechnung, Preispolitik und der technischen Verfeinerung der betrieblichen Führungs- und Kontrollinstrumente zu sich selbst als Wissenschaft gefunden. Damit ist der fachliche Bezug genau auf den Punkt gebracht.

Biel: Das macht für Sie den Reiz von Controlling und Accounting aus?

Weißberger: In der Tat, und ich darf an dieser Stelle einen Punkt ergänzen, der in der heutigen wissenschaftlichen Debatte,

die inzwischen sehr stark durch die anglo-amerikanische Forschungstradition dominiert wird, ergänzen: Was Gutenberg beschreibt, ist ein **ideengeschichtliches Verdienst der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre**. Denn die wichtigen frühen amerikanischen Managementdenker wie z. B. Frederick Winslow Taylor waren in Wirklichkeit vor allem ingenieurwissenschaftlich geprägt, und wollten mit technologischen Modellen – später mit Blick auf Fragen der Personalführung auch mit verhaltenstheoretischen Erkenntnissen – Produktionsprozesse praktisch optimieren. Das hätte aber als alleinige Grundlage für die fachliche Eigenständigkeit der BWL als Wissenschaftsdisziplin vermutlich nicht ausgereicht. Anders gesprochen: Ohne die wichtigen Beiträge zur Erfolgsmessung und -steuerung **aus Controlling und Accounting** wäre die BWL heute an Hochschulen vielleicht eher ein technisches Nebenfach in den Ingenieurwissenschaften, der Psychologie oder vielleicht auch der Soziologie.

Biel: Soweit zum theoriegeschichtlichen Fundament der BWL und der Gewinn-Diskussion, die ja sehr facettenreich ist. Es kommt nicht nur auf Fragen der Methodik und des Rechnens an, sondern ganz fundamental auch darauf, wie wir „den Gewinn“ wahrnehmen, verstehen und einordnen.

Weißberger: Ja, das ist ein ganz zentraler Punkt. Das rein finanzielle Gewinn-Verständnis, das beispielsweise im **Shareholder-Value-Paradigma** vertreten wurde, hat uns lange in die Irre geführt. Es eignet sich für zwar für theoretische Analysen und Modelle,



Summary

Die Diskussion um den „richtigen Gewinn“ ist intensiver geworden. Mit diesem Interview möchten wir die Leserinnen und Leser des Controller Magazins an diesem Meinungsaustausch teilhaben lassen. Dazu steht mit Frau Professorin Dr. Weißberger eine bekannte Wissenschaftlerin und DiskutantIn dieser auch sehr praxisrelevanten Erörterung (allgemeine Gewinn-Diskussion) zur Verfügung.



**Prof. Dr. Barbara E.
Weißenberger**

ist Universitätsprofessorin für Betriebswirtschaftslehre und hat an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf den Lehrstuhl für Controlling und Accounting inne (www.controlling.hhu.de). Außerdem ist sie Affiliate Professor of Accounting an der Bucerius Law School. In ihrer Forschung beschäftigt sich Weißenberger mit der Frage, wie sich das Controlling vor dem Hintergrund technologischer und gesellschaftlicher Megatrends verändern muss, um auch künftig einen Beitrag zum Wettbewerbs-erfolg von Unternehmen zu leisten.
barbara.weissenberger@hhu.de

nicht aber für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen in einer Welt, in der Politik und Zivilgesellschaft den Erhalt des Status quo auch für künftige Generationen wünschen und keinesfalls dessen Ausbeutung zu deren Lasten. Das ist übrigens auch Verständnis von Nachhaltigkeit im Brundtland-Report, der 1987 als eine Reaktion der UNO auf die alarmierenden Thesen des Club of Rome verfasst wurde.

Biel: Dieser Aspekt verdient unsere nähere Aufmerksamkeit, weil wir an einem für unser Thema bedeutsamen Punkt angekommen sind.

Weißenberger: Lassen Sie mich dazu kurz ausholen, denn das Spannungsfeld zwischen theoretischer Erklärung und praktischer Zweckmäßigkeit ist für den Gewinn- diskurs in der BWL als anwendungsorientierter Wissen- schaft hochbedeutsam. Auf **Ebene der Theorie** brau- chen wir prinzipienbasierte Aussagen darüber, wie be- triebspraktische Fragestellungen ganz allgemein und losgelöst vom einzelnen Unternehmen oder konkreten Sachverhalt gelöst werden müssen. Dazu werden Model- le entwickelt, in denen unter vereinfachenden Annah- men durchgespielt werden kann, was im wahrsten Sinne des Wortes funktioniert: Wie sind beispielsweise vernünftige Investitionsentscheidungen zu treffen? Wie muss die Budgetierung aussehen oder der Preis gesetzt werden? Wie geht man mit Lieferengpässen um bzw. wie gestaltet man Beschaffungs- und Produktionsprozesse und macht sie krisenfest?

„Ohne die wichtigen Beiträge zur Erfolgsmessung und -steuerung aus Controlling und Accounting wäre die BWL heute an Hochschulen vielleicht eher ein technisches Nebenfach in den Ingenieurwissenschaften, der Psychologie oder vielleicht auch der Soziologie..“

Biel: Und damit sind wir wieder bei der Gewinnorientierung, die zentral für die BWL ist.

Weißenberger: Genau, denn eine der zentralen und eben vereinfachenden Annahmen dieser extrem leistungsfähigen betriebswirtschaftlichen Modelle besteht darin, dass sämtliche Auswirkungen unternehmerischen Handelns **über finanzielle Konsequenzen bewertet werden**. In der Ökonomie sprechen wir in diesem Zusammen- hang formal von einer Modellierung mit vollkommenen und vollständigen Märkten, auf denen Sie gegen Geld jede beliebige Problemlösung kaufen können, weil es immer Unternehmen gibt, die nachgefragte Problemlösungen auch produzieren. Diese Annahme ist, wie gesagt, in

der Theorie sehr hilfreich, denn sie lenkt den Fokus auf das Handeln in Unternehmen und blendet die Defizite der Märkte aus.

Biel: Es fragt sich aber, ob die einseitige Gewinnorientierung der komplexen Realität gerecht wird.

Weißenberger: Ja, hier liegt der sprichwörtliche ‚Hase im Pfeffer‘: Die vereinfachende Annahme, die uns in der Theorie weiterbringt, nämlich, dass sich die Betrachtung allein auf die finanzielle Dimension verdichten lässt, funktioniert bei der Übersetzung in anwendungs- bezogene Leitmaximen nicht mehr, wenn sie **zulasten der nichtfinanziellen Nachhaltigkeit geht** – und zwar spürbar für eine Mehrheit von Akteuren in Politik und Zivilgesellschaft.

Biel: Die vereinfachende Theorie kann man nicht auf die vielschichtige Praxis übertragen? Können Sie uns zur Veranschaulichung ein Beispiel geben?

Weißenberger: Stellen Sie sich das **Modell eines Stadt- plans vor** – er vereinfacht geschickt an vielen Stellen und erklärt damit sehr gut, wie Sie theoretisch von A nach B gelangen. Wenn Sie das aber dann praktisch umsetzen, müssen Sie andere Dinge bedenken: Gibt es unter Um- ständen Baustellen oder andere Gefahrenpunkte auf dem kürzesten Weg, sodass möglicherweise ein ander- er, aber längerer Weg tatsächlich viel attraktiver ist? All das blendet der Stadtplan aus, es muss in der Anwen- dung aber mitgedacht werden. Oder nehmen Sie als weiteres **Beispiel die Medizin**. In der Beratung des ein- zelnen Patienten berücksichtigt eine Ärztin nicht nur die theoretischen Zusammenhänge über die Wirksamkeit einer bestimmten Therapieform, sondern auch, ob diese für den konkreten Einzelfall – beispielsweise aufgrund der gesundheitlichen Vorgeschichte oder der Lebens- umstände – überhaupt geeignet ist.

Biel: Und damit haben wir in der BWL ein Dilemma. Skizzieren Sie uns bitte die Problematik im Hinblick auf die Entscheidungs- und Steuerungsprozesse.

Weißenberger: Genau wie in den genannten Beispielen müssen wir auch in der BWL bei der anwendungsorien- tierten Umsetzung unserer Theorien auf konkrete Pra- xisfragen in Unternehmen vorgehen und die Defizite einer rein finanzorientierten Betrachtung mitberück- sichtigen. Märkte als der Raum, in dem sich Unterneh- men bewegen und auf denen **Preise als finanzielle Be- wertungsmaßstäbe und damit zentrale finanzielle In- putsignale für betriebswirtschaftliche Entschei- dungs- und Steuerungsprozesse** dienen, funktionieren einerseits ziemlich gut. Aber es gibt eben wichtige Ein- schränkungen, die die Aussagekraft dieser finanziellen Signale und damit in der Folge den zentralen Wir- kungsmechanismus der ‚unsichtbaren Hand‘ der Marktsteuerung aushebeln, und die sich gerade nicht

volkswirtschaftlich durch ein besseres Marktdesign einfach lösen lassen. Diese Einschränkungen können wir in drei verschiedene Kategorien fassen.

Biel: Wir sind auf Ihre drei Kategorien gespannt. Welche Erkenntnisgewinne können wir nun erzielen?

Weißberger: Das **erste Problem** besteht in der **Existenz externer Effekte**: Unternehmen nutzen für ihre Leistungserstellung vielfach kostenlose Gemeinschaftsgüter, die dann übernutzt werden – die häufig zitierte ‚Tragik der Allmende‘. Beispiele sind die Inkaufnahme einer Reduktion von Biodiversität durch finanziell hochprofitable landwirtschaftliche Monokultur, aber auch die Nutzung von Märkten hoch entwickelter Volkswirtschaften durch Digital- und Dienstleistungsunternehmen wie Apple oder Starbucks, die sich aber gleichzeitig den Steuerzahlungen und damit der Finanzierung dieser marktlichen Infrastruktur entziehen. All das wird **nicht in Marktpreisen berücksichtigt**, so dass dafür in Unternehmen keine Kosten entstehen. Dann gibt aber auch kein Signal für betriebswirtschaftliche Entscheidungs- und Steuerungsprozesse, das zum Schutz dieser Gemeinschaftsgüter hinlenkt.

Das **zweite Problem** bei der Funktionsfähigkeit von Märkten resultiert aus dem **Vorhandensein von Vertrauenseigenschaften**, d. h. der fehlenden Überprüfbarkeit von bestimmten Produkteigenschaften: Wissen Sie, ob das Bio-Ei, das Sie kaufen, nicht tatsächlich doch aus einer Legebatte stammt? Jedenfalls lässt sich das für den normalen Konsumenten kaum überprüfen. Vertrauenseigenschaften beschränken den zentralen Wirkungsmechanismus der ‚unsichtbaren Hand‘ der Marktsteuerung, weil fehlende Qualität nicht erkannt und deshalb nicht durch den Wechsel zu einem besseren Anbieter sanktioniert werden kann.

Das **dritte Problem**: Menschen treffen auch auf **Märkten nicht immer vernünftige Entscheidungen**. Zu viel Wahlfreiheit überfordert zum Beispiel Konsumenten, sodass am Ende eine schlechtere Alternative ausgewählt wird. In anderen Fällen werden Kosten und Nutzen heute im Vergleich zur Zukunft überschätzt, was dazu führt, dass Entscheidungen, die heute zwar belasten, aber langfristig sinnvoll und überlegen sind (‚ich spare für ein Produkt und kaufe es erst später, anstatt es heute über einen überbewerteten Kredit zu finanzieren‘) nicht umgesetzt werden. Hinzu kommt: Bedürfnisse lassen sich auch künstlich erzeugen und damit Abhängigkeiten schaffen – ein Vorwurf an Unternehmen, der gerade aus der kritischen Gesellschaftstheorie heraus immer wieder gemacht wird, und an dem auch etwas dran ist.

Biel: Worin sehen Sie das Gefahrenpotenzial der von Ihnen aufgezeigten Mechanismen? Welche praktisch relevanten Auswirkungen haben diese Mechanismen?

Weißberger: Gefährlich werden diese Einschränkungen der Theorie in der Praxis deshalb, weil Unternehmen von ihrer Vorgehensweise in einer Marktwirtschaft darauf ausgelegt sind, **Lücken auf Märkten zu erkennen** und damit bestehende Gleichgewichte zu stören. Joseph A. Schumpeter verwendet dafür sogar den Begriff ‚schöpferische Zerstörung‘: Wenn ein Unternehmen feststellt, dass es bestehende Bedürfnisse mit neuen, besseren und/oder effizienteren Lösungen bedienen kann, dann wird es diese Chance auf Wettbewerbsvorteile nutzen. Genau dadurch entsteht die Entwicklungsdynamik in marktwirtschaftlichen Systemen, die den Wohlstand unserer Gesellschaft begründet. Aber: Unternehmen können – und das ist hier der springende Punkt – nicht nur solche Lücken im Produktportfolio erkennen und schließen, sondern eben auch die gerade dargestellten **Funktionsdefizite von Märkten ausbeuten**: Durch die bewusste Ausnutzung von externen Effekten, Vertrauenseigenschaften oder auch Verhaltensdysfunktionalitäten ihrer Geschäftspartner. **Kurzfristig ist das finanziell profitabel, kann aber langfristig ihr Erfolgspotenzial zerstören**, nämlich genau dann, wenn sie dadurch ihre gesellschaftliche Legitimität und damit die sogenannte License to operate verlieren.

Biel: Sie meinen, Unternehmen machen sich Schwächen im System gezielt zunutze, um Vorteile zu gewinnen? Oder mit anderen Worten: Der vorhin schon angesprochene Shareholder-Value-Ansatz war bzw. ist zu eng bzw. nicht zu Ende gedacht?

Weißberger: Ja, hier liegt der **große Irrtum im Shareholder-Value-Paradigma**. Es funktioniert in der Theorie und erklärt wunderbar die grundsätzlichen Wirkmechanismen auf Kapital-, Faktor- oder Gütermärkten, eignet sich aber nicht für praktische Handlungsempfehlungen. Das hat auch Jack Welch eingesehen, der als CEO von General Electric von 1981 bis 2001 für das Shareholder-Value-Paradigma stand, aber 2009 im Interview zugab, es sei „the dumbest idea in the world“.

Biel: Ich habe zwei Jahrzehnte in einem Konzern gearbeitet, der zu einer bestimmten Zeit diesen Denk- und Steuerungsansatz betont vertrat. Steuerungsansätze haben offenbar auch viel mit den jeweils verantwortlichen Menschen zu tun.

Weißberger: Das stimmt. Und der Grund dafür ist eigentlich ganz einfach. Unternehmen sind von Menschen gemachte Institutionen und erweitern deshalb synergetisch die Stärken, aber leider auch die Schwächen menschlichen Verhaltens, wenn man nicht aufpasst. Was Unternehmen so leistungsfähig macht: Sie verstärken die menschliche Fähigkeit, rational und zweckbezogen das eigene Handeln nicht nur zu kontrollieren, sondern weit vorausschauend zu planen. Menschen sind schließlich das einzige bekannte Lebewesen, das nicht nur Werkzeuge nutzt – das tun viele Primaten und sogar



**Fachjournalist (DFJS)
Dipl.-Betriebswirt
Alfred Biel**

arbeitet als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Zuvor hat er in verantwortlichen Tätigkeiten in Industrieunternehmen umfangreiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen gesammelt. Das betriebswirtschaftliche Studium ergänzte er durch eine intensive fachjournalistische Qualifizierung. Der Deutsche Fachjournalisten Verband (DFJV) und der Internationale Controller Verein (ICV) verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.
alfred.biel@gmx.de

bestimmte Vogelarten bekanntermaßen auch –, sondern das Werkzeuge benutzt, um andere Werkzeuge herzustellen, mit denen wiederum Neues geschaffen werden kann, und so weiter. Und die ausdifferenzierte betriebswirtschaftliche Organisation von Unternehmen als Werkzeug zur Gestaltung der Zukunft durch die arbeitsteilige Produktion von Sachgütern und Dienstleistungen ist ein wunderbares Beispiel dafür. Aber Unternehmen tragen inhärent auch die menschlichen Schwächen in sich: Wir sind nicht immer klug und treffen oft sogar **aufgrund von psychologischen Biases unvernünftige Entscheidungen**, die unseren eigenen Interessen und Zielen widersprechen. Auch wenn Ziele und der sinnvolle Weg dorthin klar vor Augen stehen, kann immer noch mangelnde Volition, also fehlender Umsetzungswille, dazu führen, dass das Notwendige nicht getan wird. Prokrastination – umgangssprachlich ‚Aufschieberitis‘ – ist dafür ein typisches Beispiel. Problematisch ist es außerdem, wenn institutionelle Strukturen Lücken aufweisen, so dass einzelne Mitglieder der Organisation, Manager zum Beispiel, die Macht, die Unternehmen haben, für eigene Interessen ausnutzen können.

Biel: Beispiele belegen Ihre Ausführungen?

Weißberger: Ja, wir finden leider viele Beispiele dafür: Große Unternehmensskandale wie die Abgasmanipulation von Volkswagen, die durch eine Investition von rund 20 Millionen Euro in ein Zweitanksystem hätte vermieden werden können, was bisher rund 32 Milliarden Euro an Strafzahlungen erspart hätte, aber auch Managementfehler wie in der Energieindustrie, die enormen Gewinne aus der Erzeugung von Atomstrom nicht schon vor 2011 in nachhaltige Technologien zu investieren. Oder denken Sie – ein weniger bekanntes Beispiel – an die sogenannte Sand-Mafia: Dem illegalen Abbau von Meeres- und Flusssand für Beton oder Asphalt in vielen Ländern fallen immer mehr Strände zum Opfer und ganze Küstenregionen aktuell in Afrika oder Indien werden dauerhaft geschädigt oder sogar unbewohnbar.

Biel: Sie vermitteln uns gerade negatives Anschauungsmaterial, über das in den Medien breit berichtet wird.

Weißberger: Genau, all das kann man in der Wirtschaftspresse an vielen Stellen

nachlesen, in der die Gerichtsverhandlungen um den Dieselskandal genauso dokumentiert sind wie die Energiewende nach Fukushima oder der Kampf der UNO gegen den illegalen Sandabbau. Dass solche **Geschäftsmodelle nicht nachhaltig** sind, dafür braucht man keine großartige Fantasie.

Biel: Aber was heißt das jetzt? Brauchen wir aus Ihrer Sicht eine Betrachtungsweise, die Gewinn nicht nur als finanziellen Erfolg des Unternehmens sieht, sondern auch unter dem Aspekt des Nutzens für die Gesellschaft? Brauchen wir ein erweitertes Gewinn- oder Erfolgsverständnis?

„Unternehmen sind von Menschen gemachte Institutionen und erweitern deshalb synergetisch die Stärken, aber leider auch die Schwächen menschlichen Verhaltens, wenn man nicht aufpasst.“

Weißberger: Ja, genau das brauchen wir – aber nicht einfach im Sinne eines ‚Gutmenschentums‘, das von Unternehmen verlangt, gegen ihre eigenen Interessen die Welt zu retten. Noch einmal: **Unsere Marktwirtschaft**, die auf dem Privateigentum an Produktionsmitteln, also einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung basiert, und die dem Unternehmen und seinen Eigentümern damit symmetrisch sowohl die Chancen aus klugen Geschäftsentscheidungen zuspricht und die Risiken von Fehlschlägen aufbürdet, ist die **Grundlage unseres heutigen weltweiten Wohlstands** und unserer Chance, Hunger, Krankheit und letztlich auch Ungleichheit bis hin zu Kriegen um Ressourcen zu besiegen. Es gibt kein anderes System, das über kleine Gruppen hinaus gezeigt hat, dass es funktionieren kann. Kurz gesagt: Marktwirtschaft ist das Beste, was wir haben. Also müssen wir etwas aus diesem System machen und es weiterentwickeln, statt es abzuschaffen, wie von vielen prominenten Vertretern sogar bis hin zum derzeitigen Papst Franziskus gefordert wird.

Biel: Wie setzen wir diese weitgehend unstrittige Erkenntnis in der Wirtschaftspraxis so um, dass die Vorteile unseres Wirt-

schaftssystems voll zur Geltung kommen, ihre potenziellen Nachteile, etwa Schlupflöcher des Systems, im hohen Maße vermieden werden?

Weißberger: Wie das gehen kann, hat John Elkington, der Erfinder des Ausdrucks ‚Triple Bottom-Line‘, also des Gleichklangs von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in seinem ironischen Buchtitel ‚Cannibals with Forks‘ schon 1996 ganz wunderbar zum Ausdruck gebracht, indem er auf ‚Forks‘, also ‚Gabeln‘, als typisches Symbol moderner zivilisierter Kulturen hinweist. Zivilisation im persönlichen Umgang ist die Grundlage für eine lebenswerte Gesellschaft, und genauso brauchen wir – das ist die Botschaft Elkingtons – Zivilisation auch in den organisationalen Strukturen, die das Handeln von und in Unternehmen in einer Marktwirtschaft determinieren. Unternehmen müssen zwar weiterhin **um marktwirtschaftliche Wettbewerbsvorteile** kämpfen dürfen, denn das ist der notwendige Ausgangspunkt für Innovation und Fortschritt. Aber die ‚zivilisatorische‘ Grundlage, um das Bild Elkingtons aufzugreifen, muss ein **ganzheitlicher ökonomischer Erfolgsbegriff** sein, der eben nicht nur vereinfachend finanzielle Aspekte berücksichtigt.

Biel: Sie haben sich schon an verschiedenen Stellen für die Notwendigkeit eines solchen „ganzheitlichen ökonomischen Erfolgsbegriffs“ über finanzielle Profitabilität hinaus ausgesprochen. Dies ist eine gewaltige Aussage, die Sie der Community bitte erläutern müssen.

Weißberger: Gern – denn es ist nicht nur möglich, einen solchen Erfolgsbegriff prinzipienbasiert abzuleiten, sondern man kann ihn sogar als systematische Grundlage für die **Entwicklung von Wettbewerbserfolg verwenden**. Aber dazu gleich. Ein **ganzheitlicher Erfolgsbegriff** setzt bei der originären Aufgabe von Unternehmen an, nämlich der Produktion von Gütern und Leistungen für die Bedarfe Dritter. Dabei treten Unternehmen nicht nur finanziell, sondern auch nichtfinanziell mit ihrer Außenwelt in Interaktion. In allen diesen Schnittstellen müssen sie deshalb jeweils nachhaltig sein, damit sie ihre zweckbezogene Legitimität und damit die angesprochene License to operate behalten können. Und nachhaltig bedeutet dabei ganz klassisch: Es dürfen heute nur so viele

Ressourcen genutzt werden, dass die Fähigkeit künftiger Generation in der Nutzung dieser Ressourcen nicht beeinträchtigt wird. Dieses Gleichgewicht ist übrigens auch die ‚Bottom Line‘, von der Elkington spricht.

„Nachhaltig bedeutet dabei ganz klassisch: Es dürfen heute nur so viele Ressourcen genutzt werden, dass die Fähigkeit künftiger Generation in der Nutzung dieser Ressourcen nicht beeinträchtigt wird.“

Biel: Bitte erläutern Sie uns diese **Schnittstellen**.

Weißberger: Gern. Es sind vier Schnittstellen oder auch Nachhaltigkeitsdimensionen. Die **erste Schnittstelle** adressiert die **finanzielle Nachhaltigkeit**: Unternehmen müssen Gewinne mindestens in Höhe der risikoadjustierten Kapitalkosten der Eigenkapitalgeber erwirtschaften und zudem in der Lage sein, jederzeit fällige finanzielle Verpflichtungen zu erfüllen. Gelingt das nicht und werden Unternehmen z. B. nur durch Subventionen oder andere staatliche Interventionen am Leben erhalten, entstehen sogenannte Zombies, die mit zunehmender Zahl ein Wirtschaftssystem bis zu dessen Zusammenbruch hin belasten können.

In einer **zweiten Schnittstelle** geht es um **ökologische Nachhaltigkeit**. Unternehmen belasten mit ihren Produktionsprozessen die Umwelt, was sie tun dürfen – aber eben nicht in einem Ausmaß, dass sie damit an irgendeiner Stelle in Beschaffung, Herstellung oder auch dem Verbrauch den Erhalt einer für Menschen lebenswerten Umwelt beeinträchtigen. Eine besonders Form der ökologischen Nachhaltigkeit ist die Organisation der Wertschöpfungskette als Kreislaufwirtschaft, in der sowohl Ressourcen so weit wie möglich wiederverwendet und Abfall oder Emissionen durch geschlossene Material- und Energiekreisläufe vermieden werden.

Eine **dritte Schnittstelle** adressiert **gesellschaftliche Nachhaltigkeit im Sinne des sozialen Zusammenhalts bzw. der Bereitschaft zum sozialen Miteinander**. Unternehmen verfolgen als arbeitsteilige Orga-

nisationen Ziele, zu denen Menschen in verschiedensten Rollen und Funktionen Beiträge im Austausch gegen Leistungen des Unternehmens erbringen müssen. Viele dieser Austauschbeziehungen sind vertraglich geregelt, wie z. B. mit Beschäftigten oder Kunden, manchmal sogar gesetzlich reguliert, wenn es z. B. um die Beteiligung von Gewerkschaften im Rahmen der Mitbestimmung geht, und in anderen Fällen ergeben sie sich faktisch, wenn z. B. Menschen in der Nachbarschaft von Fabriken Lärm oder Gerüchen tolerieren müssen. Nur wenn alle diese Parteien auf Dauer bereit sind, die von ihnen geforderten Beiträge für das Unternehmen zu erbringen, bleibt die License to operate erhalten. Damit bedeutet gesellschaftliche Nachhaltigkeit, dass Unternehmen trotz ihrer wirtschaftlichen Macht die gesellschaftlich ausgehandelten Sozialstandards in eigenen Leistungen gegenüber ihren Austauschpartnern respektieren müssen.

Eine **vierte Schnittstelle** betrifft schließlich die **Nachhaltigkeit für die Existenz unseres leistungsfähigen marktwirtschaftlichen Systems** und seiner Institutionen. Hier ist ein zusätzlicher Aspekt wichtig: Interaktion auf Märkten setzt immer auch Vertrauen voraus, weil so gut wie niemals sämtliche Aspekte für den Austausch von Gütern gegen Geld vertraglich oder gesetzlich geregelt werden können. Fehlt Vertrauen, führt das zu sogenannter ‚adverser Selektion‘: An sich sinnvolle Geschäfte werden nicht umgesetzt, und im Extremfall kann es sogar zum Zusammenbruch von Märkten kommen. Ein wichtiger Mechanismus, mit dem Unternehmen Vertrauen erzeugen, ist dabei ihre Verfassung und die daraus abgeleiteten Prozesse, Strukturen und Regeln für ehrliches und faires Handeln. Deren Umsetzung und Einhaltung wird durch geeignete **Mechanismen der Corporate Governance** sichergestellt. Das ist übrigens eine Überlegung, die bereits im jahrhundertalten Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, der sein Verhalten auf Werte wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Integrität stützt, zum Ausdruck kommt.

Biel: Haben Sie mit dieser Erläuterung zugleich Ihr Nachhaltigkeitsverständnis formuliert?

Weißberger: Ich denke schon. Ein Geschäftsmodell muss in allen Dimensionen nachhaltig sein. Dann, und nur dann, ist es

auf Dauer gesellschaftlich legitim und die auf dieser Basis erwirtschafteten finanziellen Übergewinne stehen zu Recht und fair den Eigenkapitalgebern zu.

Biel: Das klingt einleuchtend, aber trotzdem durchzieht die „Gewinnmaximierung“ die BWL-Lehrbücher, beispielsweise auch das auflagenstärkste BWL-Lehrbuch: Wöhe/Döring/Brösel: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 27. Auflage. Hilft der Hinweis auf die Unterscheidung von kurz- und langfristiger Gewinnorientierung hier wirklich?

Weißberger: Dieser Widerspruch ist zumindest auf dem Papier gar keiner, wenn **langfristige finanzielle Gewinnmaximierung** implizit genau diesen Nachhaltigkeitsbegriff unterstellt. Das würde ich bei dem von Ihnen genannten Lehrbuch und seinen Autoren durchaus vermuten, auch wenn ich hier einen ganz zentralen Aspekt vermisste.

Biel: Bitte lassen Sie mich nachhaken: Es kommt doch darauf an, wie wir betriebswirtschaftlichen Erfolg denken und verstehen. Es fragt sich, ob in Zeiten von Fachkräftemangel, massivem Klimawandel, gesellschaftlichen Problemen usw. Gewinnmaximierung ein angemessener Zielbegriff und eine kommunikative Zielgröße ist – bei aller Notwendigkeit, Gewinn zu erwirtschaften.

Weißberger: Es geht nicht nur darum, Erfolg zu verstehen oder zu messen, sondern Unternehmen müssen auch in der Lage sein, **Erfolgspotenziale durch Wettbewerbsvorteile überhaupt erst zu schaffen**. Und wie dieser ganzheitliche ökonomische Erfolgsbegriff nicht einschränkt, sondern das überhaupt erst ermöglicht, dazu steht in diesem Lehrbuch – wie in vielen anderen – leider nur wenig.

Biel: Wo stehen wir sowohl bei der theoretischen Durchdringung als auch bei der praktischen Umsetzung des von Ihnen vertretenen „ganzheitlichen Erfolgsbegriffs“ anstelle des isolierten und auch isolierenden Gewinnbegriffs?

Weißberger: Genau hier setzt die Forschung zur Transformation von Unternehmen an, der ein solcher **ganzheitlicher Erfolgsbegriff** eine Richtung gibt. Wettbewerbsvorteile müssen in dieser Sicht genau an den Stellen gesucht werden, in

denen **finanzielle und nichtfinanzielle Nachhaltigkeit heute noch im Widerspruch** zu einander stehen. Diese ‚high-hanging fruits‘, also die hoch hängenden Früchte der Nachhaltigkeit zu erreichen, ist nicht trivial und hochriskant – aber den Unternehmen, denen es gelingt, winken hohe Erfolge und eine dauerhafte License to operate. Nehmen wir beispielsweise die Herstellung von ‚grünem‘ Stahl, an dem derzeit bei ThyssenKrupp und anderen Wettbewerbern in der Stahlindustrie geforscht wird. Ob es tatsächlich gelingen wird, Stahl CO₂-neutral finanziell erfolgreich zu produzieren, muss sich noch zeigen – aber ein Unternehmen, dem dies gelingt, wird damit ökologisch wie finanziell erfolgreich sein können und diese ‚hoch hängende Frucht‘ ernten.

Biel: Wenn mein Eindruck nicht trügt, dann sind noch nicht sehr viele Unternehmen auf dem Weg eines „ganzheitlichen Erfolgsverständnisses“, wie wir es hier diskutieren. Wie schwer und wie lang ist dieser Weg für die Unternehmen?

„Der eigentliche und strategisch wirklich relevante Business Case entsteht, wenn es gelingt, neue Lösungen zu finden, die in allen vier Dimensionen der Nachhaltigkeit, also finanziell wie nicht finanziell überzeugen.“

Weißberger: Ja und nein. Eigentlich ist es nichts Neues, weil Unternehmen seit jeher durch kluge Geschäftsideen Wettbewerbsvorteile suchen und das ist niemals einfach. **Aber ein ganzheitlicher Erfolgsbegriff erfordert ein verändertes bzw. erweitertes Mindset**, und manche Manager schrecken vor dieser Art Herausforderung zurück. Sie konzentrieren sich eher auf einfache Pflichterfüllung wie die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, oder aber die Schaffung von nichtfinanzieller Nachhaltigkeit nur in solchen Projekten, die sich von Anfang an oder zumindest sehr schnell rechnen. Aber genau hier sind die Wettbewerbsvorteile beschränkt, weil diese ‚low-

hanging fruits‘ der Nachhaltigkeit von allen anderen Unternehmen auch einfach umgesetzt werden können und keinen dauerhaften Vorsprung versprechen. Natürlich ist es ein Business Case, wie man so schön im Jargon sagt, solche Projekte auch umzusetzen – beispielsweise die Fotovoltaik-Anlage auf dem Fabrikdach zu nutzen und bei hohen Energiekosten damit gleichzeitig einen Kostenvorteil zu realisieren. Aber der eigentliche und strategisch wirklich relevante Business Case entsteht, wenn es gelingt, neue **Lösungen zu finden, die in allen vier Dimensionen der Nachhaltigkeit, also finanziell wie nichtfinanziell überzeugen**, aber eben noch nicht offen auf der Hand liegen.

Biel: Bei der Vorbereitung auf dieses Interview ist mir aufgefallen, dass ein erweitertes Gewinn- und Erfolgsverständnis oft mit dem Argument abgelehnt wird, moralische Überlegungen seien bei der Gewinnfrage fehl am Platze. Sollen wir problematische Aspekte der kurzfristigen Gewinnorientierung außer Acht lassen. „Unwissenschaftliche Überlegungen“?

Weißberger: Nein, ganz und gar nicht – aber es ist die falsche Sichtweise, wenn Unternehmen und Gesellschaft als Gegensatz verstanden werden. Unternehmen bewegen sich ja in der Gesellschaft bzw. könnten ohne Gesellschaft gar nicht existieren. Und wenn sie Güter gegen Entgelt produzieren, dann bedienen sie ja letztlich auch schon gesellschaftliche Bedürfnisse nach Güterversorgung für den Einzelnen, die Betrachtung der Gesellschaft als solche ist also nicht fremd. Sie **dürfen die Gesellschaft aber nicht gleichzeitig schädigen**. Schwierig dabei ist natürlich: Was ein Schaden ist, wird immer wieder neu ausgehandelt. Was sind faire Arbeitsbedingungen? Ist Atomenergie nachhaltig oder nicht? Darauf wird es auch zeitabhängig immer wieder neue Antworten geben – 2011 sagte man in Deutschland endgültig nein, gerade in diesen Tagen hat das EU-Parlament Atomenergie und sogar Gas als nachhaltig klassifiziert.

Biel: Offenbar stehen wir vor längeren und vielleicht auch lebhaften Debatten. Schön wäre es, wenn in den Neuauflagen der BWL-Literatur diese Ansätze stärker aufgegriffen würden. Ich werde im Literaturforum darüber berichten.

Weißberger: Ja, die Unternehmen müssen sich, so gut es geht, dieser Debatte stellen. Sie dürfen **nicht nur die finanzielle Dimension des Geschäfts** sehen, sondern auch die angesprochenen nichtfinanziellen Aspekte, die sehr stark aus dem realwirtschaftlichen Geschäft heraus verstanden und entwickelt werden müssen. ‚Companies make shoes, not money‘, schrieb Peter Drucker vor 25 Jahren, und genau darum geht es übrigens auch, wenn sich **Controller als strategische Sparrings- oder Business Partner des Managements positionieren**. Und last but not least: Wenn ein ganzheitlicher ökonomischer Erfolg erreicht ist, dann sind die erwirtschafteten Gewinne fair und stehen den Unternehmensmitgliedern auch ganz folgerichtig als Lohn für wirtschaftliches Engagement und Risikoübernahme mit ihrem Kapital unbeding zu.

Biel: Wenn wir über einen Zukunftsentwurf nachsinnen, müssen wir auch weitere Akteure und deren Engagement einbinden. Haben Sie als Wirtschaftswissenschaftlerin „einen Traum“ für eine bessere Zukunft?

Weißberger: Weitergehende moralische Fragen sind nicht allein auf der Unternehmensebene zu lösen, sondern hier **kommen auch andere gesellschaftliche Akteure ins Spiel**. Dazu gehört für mich vor allem die Politik, die beispielsweise Gelder für die Beseitigung von Ungleichheit bereitstellt, für die Ausbildung junger Menschen an Schulen und Universitäten, für die langfristige Entwicklung ausgewählter Regionen oder auch zur Krisenbewältigung bis hin zur Bekämpfung von Pandemien. All das aber eben, und damit schließt sich wieder der Kreis, vor dem Hintergrund einer freien Gesellschaftsordnung und damit eines im Wesentlichen marktwirtschaftlich agierenden Systems, das Belastungen und Beschränkungen für Unternehmen so vorsichtig und gering dosiert wie möglich hält.

Biel: Das ist ein wichtiger Appell, den ich hier als Resümee stehen lassen möchte. Einen herzlichen Dank fürs Mitmachen, für Ihren wertvollen Input und für die gewohnt gute Zusammenarbeit. ■