

Aus dem „HARVARD BUSINESS MANAGER“, APRIL 2020

### Plädoyer für Gewinn

Wie sehr überschätzen normale Menschen den Gewinn, den Unternehmen machen? Das fragte sich Pricing- und Hidden-Champions-Experte Hermann Simon bei der Recherche zu seinem neuen Buch. Kurzerhand stellte er sich in eine Fußgängerzone und befragte Passanten zur typischen Gewinnmarge von Unternehmen. Einige hatten noch nie darüber nachgedacht, viele fanden die Frageschwierig. Aus allen verwertbaren Antworten (die von 0 bis 80 Prozent reichten) ergab sich zu seinem Entsetzen eine geschätzte Nettoumsatzrendite von 22,8 Prozent. Tatsächlich liegt die Zahl bei 3 Prozent. „Verbraucher haben Gewinnvorstellungen, die weit von der Realität entfernt sind“, resümiert Simon.

Sein Ärger über das Unwissen der Bevölkerung - und in Teilen auch der Unternehmenschaft - scheint ein wesentlicher Treiber des Buches gewesen zu sein, das erste, das sich ausschließlich dem Thema Gewinn widmet. Darin positioniert sich der Autor klar gegen jene Kritiker, die Gewinnmaximierung als Wurzel allen Übels betrachten. Das seien unhaltbar populistische Aussagen, wettet er und setzt dem gefühlten Unbehagen eine Fülle von Fakten entgegen. Zum Beispiel, dass mehr als 80 Prozent der Unternehmen, die derzeit in den USA an die Börse gingen, noch nie Gewinn gemacht hätten.

Wer sich für betriebswirtschaftliche Details von Gewinn, Rendite und Rentabilität interessiert, wird hier ebenso fündig wie Leser, die sich um die ethischen Folgen des Gewinnstrebens sorgen. Das ist alles andere als ein trockenes BWL-Lehrbuch, sondern eine kluge, bisweilen sogar unterhaltsame Analyse des - laut Simon - „wichtigsten Faktors für dauerhaften Erfolg“.

*Britta Domke*



**HERMANN SIMON**  
*Am Gewinn ist noch keine Firma kaputtgegangen*  
 Campus 2020  
 260 Seiten  
 34 Euro

### Harte Kost für Optimierer

Vordenker, Mahner, Systemkritiker, Provokateur - Gunter Dueck, einst Mathematikprofessor und Cheftechnologe bei IBM, wird gern mit einem Label versehen. So ist Dueck im Laufe der Jahre zu einer gefragten Marke geworden (@wilddueck). Wer seine zahlreichen Bücher liest oder seinen Keynotes lauscht, weiß, was er erwarten kann: ein Störfeuer vom Feinsten. Seien es Themen wie Wissensgesellschaft, KI, Innovationen, Bildungssystem oder Schwarmintelligenz - Dueck prüft alles auf Herz und Nieren und legt genüsslich den Finger in die Wunde. Bei all diesen Themen hatten die Manager stets eine besondere Rolle: Sie standen im Mittelpunkt der Kritik des Autors.

Nun widmet Dueck ihnen ein eigenes Buch. Seine Kernthese: Das Management ist auf dem besten Weg, die Digitalisierung zu missbrauchen und in seinem „Effizienzwahn und kurzfristigen Quartalsdenken“ die Mitarbeiter zu Lohnsklaven des 21. Jahrhunderts („Lean Human“) zu machen. Prozesse statt Personen lautet die Devise. Dueck untermalt dies mit irren Geschichten aus dem realen Unternehmensalltag, erschütternd verdichtet. Dass eine solche Entwicklung schädlich für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist, kann sich jeder ausmalen. Wir brauchen stattdessen Erfindungen, Pioniergeist, Goldgräber, meint der Querdenker.

In Summe ist es harte Kost, die Dueck präsentiert. Für viele Führungskräfte ist die Lektüre sicher eine Zumutung, denn wer lässt sich gern freiwillig attestieren, Teil einer Systemneurose zu sein, dem Dogma der Effizienz hörig? Doch hier gilt die Devise: Erkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung. Und manchmal tut sie eben weh.

*Christina Kestel*



**GUNTER DUECK**  
*Heute schon einen Prozess optimiert?*  
 Campus 2020  
 328 Seiten  
 24,95 Euro

### Droge für den Erfolg

In Wirtschaftsunternehmen ist Erfolg messbar: als Steigerung von Absatzzahlen und Kundenzufriedenheit, von Umsatz und Gewinn, als Senkung von Kosten. Aber bringt diese Form von Erfolg den Beschäftigten tatsächlich mehr als materielle Zuwendungen, am Ende gar individuelle Erfüllung? Hilft sie, die Persönlichkeitsstrukturen der Beteiligten zu kräftigen und dadurch für dauerhafte Zufriedenheit zu sorgen?

Michael Andrick, promovierter Philosoph und seit vielen Jahren im Management von Großkonzernen, bezweifelt dies stark. Für ihn ist das, was in der postmodernen Arbeitswelt als Erfolg honoriert wird, ein „Rauschmittel und Manipulationsinstrument“, „eine lauwarme Erlösung“ und „ein tückisches Konstrukt“, weil es „in den Institutionen moralisches Handeln ersetzt“.

Ursache hierfür, so Andrick, sei die Dominanz der Arbeitswelt über nahezu alle anderen Lebensbereiche. Die Arbeitswelt greife auf andere Regeln und Werte zurück als etwa die Familie. In der Folge wird der Betrieb zur moralischen Anstalt, das Individuum schrumpft zu deren Funktionär. Es drohen nicht nur ein Burn-out, sondern der Verlust jeglicher Individualität und Persönlichkeit.

Gegen das fatale Vergöttern von Erfolg, argumentiert Andrick, hilft nur ein selbstbestimmtes Denken, Philosophieren in ideeller Freiheit, befördert durch reflektierte Führungskräfte.

Das klingt bisweilen rigide und anachronistisch. Doch liest sich der linear aufgebaute Text rational, die Sprache setzt sich wohltuend ab vom Wortgeklingel der Psycho- und Ratgeberliteratur und verlockt zur Auseinandersetzung mit den steilen Thesen. *Michael O. R. Kröher*



**MICHAEL ANDRICK**  
*Erfolgsleere*  
 Verlag KarlAlber/  
 Herder 2020  
 160 Seiten  
 15 Euro