Strategie Journal
Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 01-22

Grafik: pixabay – Mohamed Hassan

Sonderausgabe in der Reihe
Wissenschaftliche Publikationen
zur Mewes-Strategie

Die Gewinnmaximierung in der Betriebswirtschaftslehre

www.strategie.net

Die Gewinnmaximierung in der Betriebswirtschaftslehre:

Wissenschaftliches Erkenntnisproblem oder Dolchstoßlegende der Mewes-Strategie?

Von Prof. Dr. Nils Herda, Dipl.-Kfm. Hans Bürkle, Prof. Dr. Stefan Ruf

Die Gewinnmaximierung gilt als ein zentrales Dogma der Wirtschaftswissenschaften, das seit Jahrzehnten allerdings kontrovers diskutiert wird. Auf der einen Seite gilt als unbestritten, dass die Orientierung an Gewinn und verschiedenen Finanzkennziffern die oberste Maxime für viele Unternehmen darstellt. Gerade kapitalmarktorientierte internationale Großunternehmen sehen offensichtlich nach wie vor die Gewinnorientierung als strategisches Oberziel im Rahmen einer langfristig angelegten Unternehmensplanung – insbesondere im Kontext des Shareholder Value. Auf der anderen Seite gibt es viele namhafte Kritiker dieser rein auf Gewinngrößen ausgerichteten Denkweise. So hat Professor Wolfgang Mewes mit seiner Strategielehre die konsequente Nutzenorientierung für die Zielgruppen als oberstes Primat der Strategienentwicklung und -umsetzung postuliert und von Anfang an das Prinzip der Gewinnmaximierung abgelehnt. Allerdings hat Mewes dafür auch stets die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft verantwortlich gemacht.

Dieser Artikel erläutert den Ursprung der Gewinnmaximierung als zentrale Zielgröße für Unternehmen, analysiert die vielfältigen Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis seit dem zweiten Weltkrieg und reflektiert die Position von Wolfgang Mewes im Kontext der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung.

1 Der Ursprung der Gewinnmaximierung

Das Prinzip der *Gewinnmaximierung* geht in Deutschland auf die neoklassische Theorie der Unternehmung (vgl. Bardmann, 2019, S. 275ff.) zurück, die bis in die 1930er Jahre hinein das Entscheidungsverhalten von Unternehmen – aus einer volkswirtschaftlichen Sichtweise (genauer: Mikroökonomie) – theoretisch fundierte.

Die Mikroökonomie betrachtet dabei die Wirtschaft als ein vernetztes System von Märkten, auf denen Angebot und Nachfrage herrscht sowie ein Marktgleichgewicht B (Gleichgewichtsmenge x_1 zu einem Gleichgewichtspreis p_1) erzielt wird, vgl. das auf den Nationalökonomen (Neoklassik) Alfred Marshall zurückgehende Marktgleichgewichtsmodell in Abbildung 1.

Ein Unternehmer verkauft dabei Güter zur Befriedigung der Konsumbedürfnisse der Kunden (Nutzenmaximierung) und wird dabei – in diesem vereinfachten Modell – stets das Ziel der Gewinnmaximierung anstreben.

Dabei möge in diesem theoretischen Modell *ein* Produzent gerade noch dazu bereit sein, zu einem minimalen Angebotspreis A anzubieten, wobei die individuellen Preisuntergrenzen der weiteren Un-

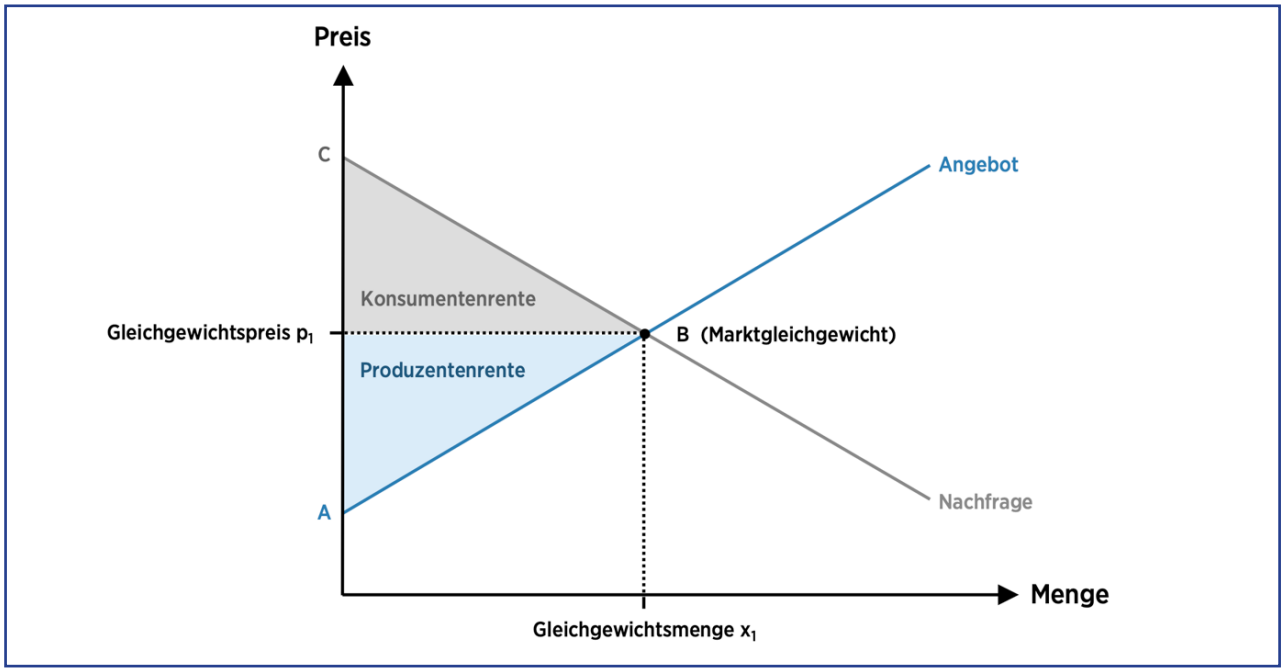

Abbildung 1: Marktgleichgewicht in der Mikroökonomie nach Alfred Marshall (Quelle: In Anlehnung an (Engelkamp/Sell/Sauer, 2020, S. 133))

ternehmer von ihrer jeweiligen Kostenstruktur abhängen und nach der Höhe geordnet auf der Angebotsfunktion liegen. Da jedoch der tatsächliche Gleichgewichtspreis p_1 des Marktgleichgewichts diesen Angebotspreis A übersteigt, so wird eine individuelle, sogenannte *Produzentenrente* erzielt. Das (blau eingefärbte) Dreieck A-B-p_1 in Abbildung 1 bildet dabei die gesamte Produzentenrente des Marktes ab. Dabei gilt, dass die Fläche des Dreiecks vom Marktpreis abhängt, denn je höher der Marktpreis ist, umso höher ist auch die Produzentenrente (vgl. Engelkamp/Sell/Sauer, 2020, S. 133).

Analog zeigt die durch C und B verlaufende Gesamtnachfragefunktion die individuelle Preisbereitschaft aller Konsumenten, wobei der Punkt C den maximalen Preis symbolisiert, den ein Nachfrager maximal zu zahlen bereit wäre. Das (grau eingefärbte) Dreieck C-B-p_1 bildet dabei die *Konsumentenrente* des Marktes ab und umfasst die Differenz der individuellen Preisbereitschaft all der Nachfrager, die einen höheren Preis zu zahlen bereit gewesen wären, zum Marktpreis p_1 (vgl. Engelkamp/Sell/Sauer, 2020, S. 132).

Letztendlich basiert diese volkswirtschaftliche Denkschule, die auf der klassischen Theorie aufbaute, und somit auch der Unternehmer in diesem Modell auf dem Prinzip des *homo oeconomicus* – also dem Menschen als r*ationalem Nutzenmaximierer*.

Allerdings basieren diese vereinfachten mikroökonomischen Modelle auf mehr oder weniger realitätsfernen Annahmen. So bieten sie dem Unternehmer als Handlungsparameter lediglich Preis sowie Menge. Damit ist das resultierende Prinzip der Gewinnmaximierung in diesem Modellansatz natürlich zwingend, aber gleichermaßen der Transfer auf die Betriebswirtschaftslehre – sowie Unternehmen im realen Kontext – infrage zu stellen.

2 Von der Handelsbetriebslehre zur Wissenschaft

Auf der Mikroökonomie aufbauend hat der Kölner Professor Erich Gutenberg, der mit seinem dreibändigen Werk „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre" als der Begründer der modernen Betriebswirtschaftslehre in der Bundesrepublik Deutschland nach dem II. Weltkrieg gilt, das Prinzip der Gewinnmaximierung aus den traditionellen mikroökonomischen Modellen der Neoklassik in sein Verständnis eines Betriebs integriert (vgl. Gutenberg, 1983, S. 468ff; dazu auch Bardmann, 2019, S. 296f.).

Da diese Modelle aber nur als Erklärungsmodelle für das *Wirtschaftlichkeitsprinzip* dienen und nicht der Komplexität der betrieblichen Realität gerecht werden, kann die Zielsetzung realer Unternehmen nicht auf die Gewinnmaximierung reduziert werden. Trotzdem hat dieses Verständnis die Betriebswirtschaftslehre, die sich aus der ursprünglichen Handelswissenschaft im 17. und 18. Jahrhundert entwickelt hat, enorm geprägt.

Und genau dieses Verständnis der *direkten Gewinnmaximierung* als Oberziel der Unternehmung nach Gutenberg hat Wolfgang Mewes dann mit der Entwicklung der EKS-Strategielehre nachhaltig infrage gestellt. Stattdessen hat er dem ab den 1960er Jahren – im Kontext seiner Strategielehre – die *indirekte Gewinnmaximierung* durch Nutzenmaximierung für die Zielgruppe entgegengestellt (vgl. Mewes, 1971, Lehreinheit 9, S. 99f.).

Allerdings muss man die damalige Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre und das Primat der Gewinnmaximierung natürlich auch im Kontext der Zeit sehen. Nach dem II. Weltkrieg gab es das Wirtschaftswunder mit langen Jahren wirtschaftlichen Erfolgs, keine nennenswerte Arbeitslosigkeit, ungesättigte Nachfrage auf allen Gebieten, einen enormen technologischen Fortschritt und stabile wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen – so dass eine Illusion der linearen Fortschreibung wirtschaftlichen Erfolgs durchaus erklärbar scheint (vgl. Malik, 2006, S. 66f.).

3 Die entscheidungsorientierte BWL ab Ende der 1960er Jahre

Und genau an dem zentralen Punkt der neoklassischen Modelle Gutenbergs setzt die *Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre* um Professor Edmund Heinen bereits Ende der 1960er Jahre an, die folgendermaßen charakterisiert wird:

> „Die e. BWL versteht sich als eine angewandte Wissenschaft, die darauf abzielt, das betriebliche Entscheidungsverhalten transparenter und prognostizierbarer zu machen. Dieser neue Ansatz rückte das betriebliche Entscheidungsproblem in den Mittelpunkt. Es entsteht dadurch, dass Unternehmen nicht nur ein Ziel (Gewinnmaximierung) verfolgen, sondern ein ganzes Bündel unterschiedlicher Ziele. Somit grenzte sich der entscheidungsorientierte Ansatz klar von dem *Gutenberg*schen Ansatz ab und öffnete das Fach auch für sozialwissenschaftliche Fragestellungen." (Wächter, 2017, S. 463).

Edmund Heinen selbst schreibt hierzu etwa: „Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre entlässt ... den ‚homo oeconomicus' der klassischen Mikroökonomie in das Reich der Fabel" (ebd., S. 463).

Und genau das stellt aus wissenschaftlicher Sicht die einschneidende Veränderung dar. Heinen greift die traditionellen, zu stark vereinfachten Modelle, speziell das des homo oeconomicus an, und öffnet damit die Betriebswirtschaftslehre hin zu strategischen Fragestellungen der betrieblichen Realität.

4 Weiterentwicklung der BWL zur Managementlehre in St. Gallen

Interessanterweise wird das klassische, von Gutenberg geprägte Verständnis eines Betriebs (mit den Teilfunktionen Beschaffung, Produktion und Absatz) ungefähr im gleichen Zeitraum auch von Professor Hans Martin Ulrich in St. Gallen (Gründer des Instituts für Betriebswirtschaft und Vater des St. Galler Management-Modells) durch seinen *systemorientierte Managementlehre* deutlich verändert.

Durch das Denken in Systemen wurden so erstmals Wettbewerber und Kunden in den Fokus gerückt, vgl. Ulrichs Hauptwerk „Die Unternehmung als produktives soziales System" (vgl. Ulrich, 1970) aus dem Jahr 1968.

Einige Jahre nach dem Managementpionier Peter Drucker in den USA hat Ulrich nach heutiger Sicht damit die Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum hin zu einer Managementlehre weiterentwickelt (vgl. Wächter, 2017, S. 413ff.).

Gutenberg hat die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre übrigens abgelehnt, diese kritisiert und somit offensichtlich den wegweisenden Cha-

rakter des sozial-kybernetischen Ansatzes von Ulrich nicht erkannt.

Somit hat sich die Betriebswirtschaftslehre bereits Ende der 1960er Jahre sehr verändert. So schrieb Professor Edwin Rühli (Professor für Betriebswirtschaft an der Universität Zürich und Gründer des dortigen Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung) in einer Rezension des Hauptwerks von Ulrich im Jahr 1970:

> „Es kann heute kein Zweifel mehr darüber bestehen, dass die Betriebswirtschaftslehre, so wie sie sich im deutschen Sprachbereich insbesondere unter dem Einfluss von Gutenberg in den letzten 20 Jahren herausgebildet hat, in eine Phase der tiefgreifenden Wandlung eingetreten ist." (Rühli, 1970, S. 65).

Die Lebensleistung von Hans Ulrich, auch als Vater des St. Galler Management-Modells, ist es sicherlich, die klassische Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum – durch Integration von Systemtheorie und Kybernetik – bereits in den 1960er Jahren entscheidend fortgeschrieben zu haben.

5 Peter Drucker schuf in den USA die Managementlehre bereits in den 1950er Jahren

Der aus Österreich stammenden US-Ökonom Professor Peter F. Drucker gilt als der Management-Pionier, der die Managementlehre zur wissenschaftlichen Disziplin machte und seitdem Generationen von Unternehmern, Manager, Ökonomen (wie etwa Professor Fredmund Malik) sowie Politiker weltweit nachhaltig beeinflusst hat (vgl. Lüchinger, 2007, S. 134ff.).

Sein Erstlingswerk „Die Zukunft der Industriegesellschaft" datiert bereits auf das Jahr 1942 und der Klassiker der Managementliteratur, „The Practice of Management", erschien 1954. Zur Frage der Gewinnmaximierung nimmt Drucker mehrfach kritisch Stellung, hier aus dem Jahr 1973:

> „Eine weitere Schlussfolgerung ist, dass ein Unternehmen nicht über den Gewinn definiert oder erklärt werden kann. Auf die Frage, was ein Unternehmen ist, wird der typische Geschäftsmann wahrscheinlich antworten: ‚Eine Organisation zur Erzielung von Gewinn.' Der typische Wirtschaftswissenschaftler wird wahrscheinlich die gleiche Antwort geben. Diese Antwort ist nicht nur falsch, sie ist auch irrelevant. Die vorherrschende ökonomische Theorie von Unternehmen und Geschäftsverhalten, die Gewinnmaximierung – die einfach eine komplizierte Art ist, die alte Weisheit ‚billig einkaufen und teuer verkaufen' [...] Das Konzept der Gewinnmaximierung ist in der Tat bedeutungslos." (Übersetzt und zitiert nach (Drucker, 1993, S. 58f.))

Er wird bis heute als der Management-Vordenker weltweit akzeptiert, vgl. den Forbes-Artikel „Why Peter Drucker Is The Albert Einstein Of Management" (Denning, 2021).

6 Die Zielforschung der BWL differenziert systematisch

Die klassische Denkweise der Gewinnmaximierung als betriebliches Oberziel nach Professor Erich Gutenberg ist offensichtlich bereits in den 1960er Jahren ins Wanken geraten.
Sowohl Edmund Heinen in Deutschland als auch Hans Martin Ulrich in der Schweiz haben die Betriebswirtschaftslehre entscheidend weiterentwickelt, die rein monetäre Sicht überwunden und neue Denkmodelle entwickelt. In den USA hat Peter Drucker die Wirtschaftswissenschaften sogar als Managementlehre positionieren können.

Dadurch hat auch die *betriebswirtschaftliche Zielforschung* eine erhebliche Bedeutung gewonnen. Die klassische Systematisierung in Sach- und Formalziele zeigt zunächst den grundsätzlichen Aufbau betrieblicher Zielsysteme aus wissenschaftlicher Sicht, vgl. hierzu die Definition aus einem Lehrbuch des Kölner Professors für Betriebswirtschaftslehre, Erwin Grochla, die aus dem Jahr 1975 stammt:

> „Betriebe sind offene sozio-technische Systeme, deren Zielsetzungen darin bestehen,

unter Beachtung formaler Ziele (z.B. Gewinnerzielung, Kostendeckung Leistungen in Form materieller Güter (Autos, Maschinen) oder immaterieller Güter bzw. Dienstleistungen (z.B. Kreditgewährung, Krankenpflege) zu erzeugen. Art und Umfang der zu erzeugenden Leistungen werden als das *Sachziel* des Betriebes bezeichnet. Die Realisierung eines bestimmten Sachzieles geschieht durch Transformationsprozesse, bei denen Einsatzgüter aus der Umwelt beschafft, umgewandelt und als Leistungen an die Umwelt wieder abgegeben werden." (Grochla, 1975, S. 11)

Auch hier zeigt sich das nunmehr veränderte Verständnis von Unternehmenszielen in der Betriebswirtschaftslehre in den 1970er Jahren. Die vereinfachten mikroökonomischen Modelle mit dem Fokus auf Gewinnmaximierung werden nicht mehr herangezogen.

Erwin Grochla, dessen Verdienst es zudem ist, die Betriebswirtschaftslehre zur Informationsverarbeitung hin geöffnet zu haben (später: Wirtschaftsinformatik), betrachtet das Unternehmen nunmehr – aus einem kybernetischen Modellverständnis heraus – als ein *offenes sozio-technisches System*. Die Gewinnmaximierung ist in dieser Systematisierung lediglich als ein Formalziel anzusehen, keineswegs als strategisches Oberziel.

Darauf aufbauend zeigt die Abbildung 2 Studierenden eine zeitgemäße Übersicht zu realen Zielsystemen betrieblicher Unternehmen. Diese Darstellung, die einem gängigen betriebswirtschaftlichen Lehrbuch für Strategisches Management entnommen ist, differenziert – mit einer erheblichen Bandbreite – in Marktleistungs-, Marktstellungs-, Rentabilitäts-, finanzwirtschaftliche, Macht- und Prestige-, soziale sowie gesellschaftsbezogene Ziele (vgl. Welge/Al-Laham, 2012, S. 202). Seit Jahren kommt dabei etwa Zielen im Kontext der Nachhaltigkeit eine besondere Bedeutung zu.

7 Der Wöhe – das traditionelle Verständnis des bekanntesten Lehrbuchs der BWL

Allerdings wird auch in der Wissenschaft die Position der *langfristigen Gewinnmaximierung* als strategisches Oberziel durchaus weiterhin vertreten.

So steht etwa „Der Wöhe" (aktuell als Wöhe/Döring/Brösel in der 27. Auflage), das wohl bekannteste betriebswirtschaftliche Lehrbuch im deutschsprachigen Raum, offensichtlich in der Tradition des produktivitätsorientierten Ansatzes Erich Gu-

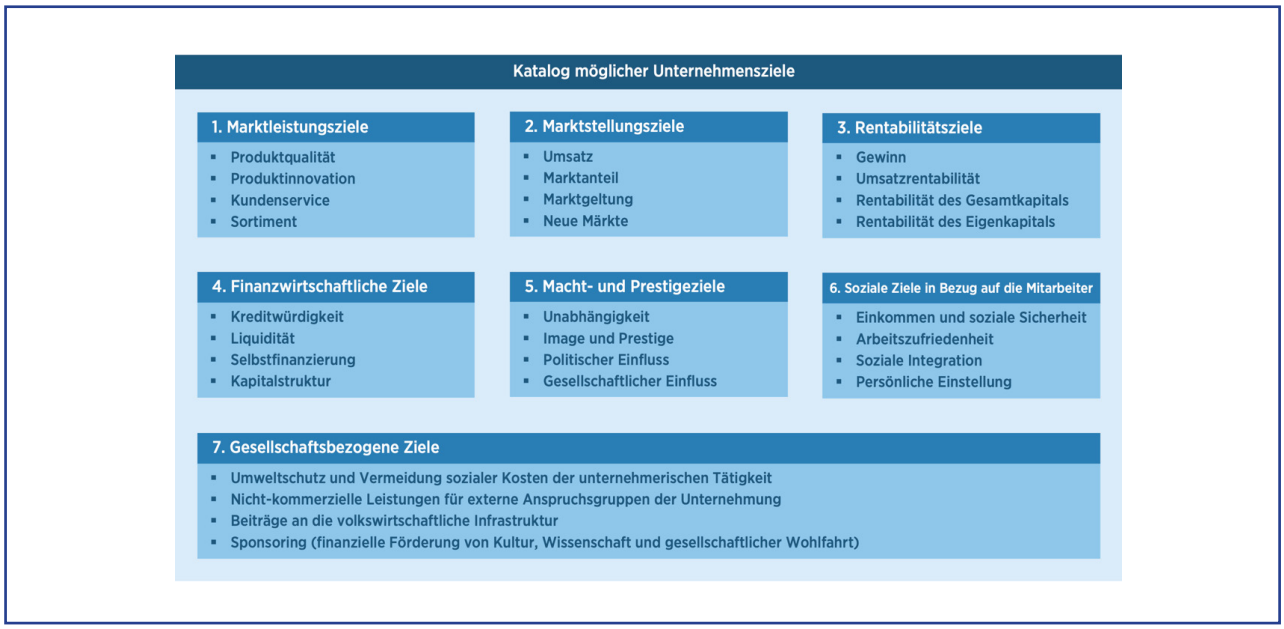

Abbildung 2: Unternehmensziele aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre (Quelle: In Anlehnung an (Welge/Al-Laham, 2012, S. 202))

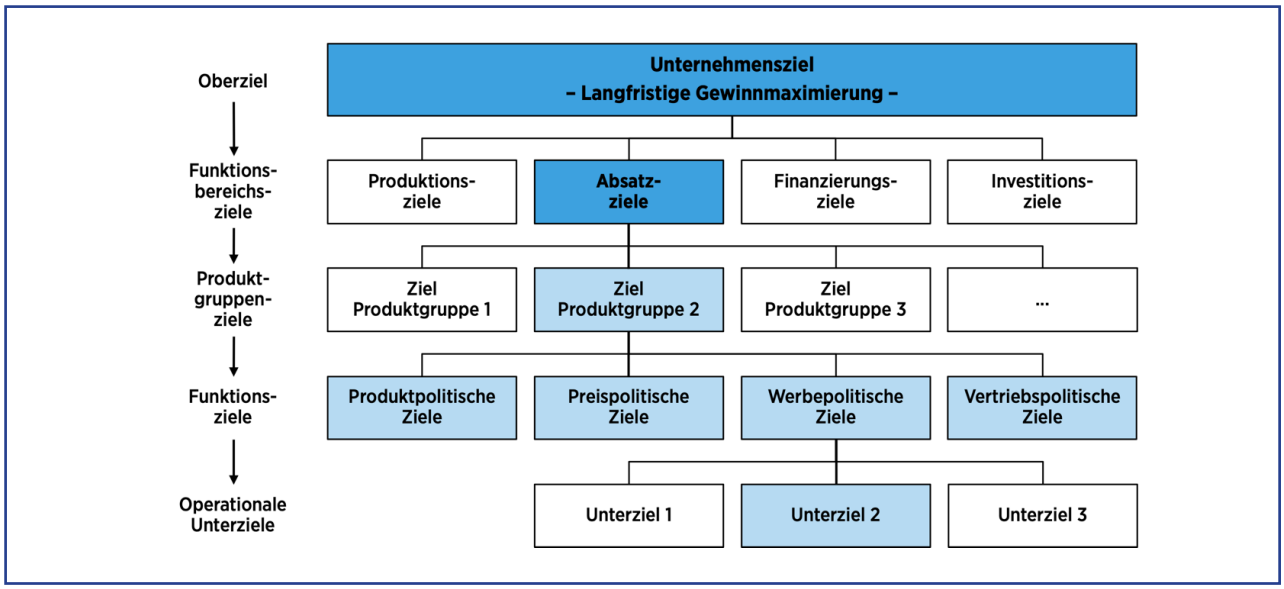

Abbildung 3: Oberziel der langfristigen Gewinnmaximierung im Kontext einer Zielhierarchie (Quelle: (Wöhe/Döring/Brösel, 2020, S. 364))

tenbergs. Es postuliert nach wie vor – bei allem Bemühen um Versachlichung sowie Systematisierung der Zielfindung – am Ende das Oberziel der langfristigen Gewinnmaximierung, vgl. Abbildung 3.

Auch wenn das bekannte Lehrbuch „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" von Günter Wöhe, das 1960 in der ersten Auflage erschienen ist, insbesondere an deutschen Universitäten zur Standardausrüstung von Studierenden in den ersten Semestern gehört, so sollte man die Bedeutung dieses doch recht universellen Handbuchs der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (ABWL) nicht zu hoch einschätzen. Studierende arbeiten in der Regel, insbesondere in höheren Semestern, mit fachspezifischen Lehrbüchern und spezifischen Fachartikeln und nicht mit dem Wöhe, der das ganze Fachgebiet der Betriebswirtschaftslehre abzudecken versucht.

Doch wie kann man diese konsequente Ausrichtung des Lehrbuchs erklären, auch wenn die Betriebswirtschaftslehre eigentlich seit den 1960er Jahren in der Breite ein anderes Fachverständnis entwickelt hat?

Zunächst muss man natürlich konstatieren, dass es keine einheitliche Position einer Wissenschaft geben kann. Eine Wissenschaft wie die Betriebswirtschaftslehre ist nicht wie eine Formelsammlung in der Mathematik angelegt. Es gibt traditionell viele Strömungen mit unterschiedlichen Positionen, national wie international. Ein Spezialist für Produktion wird ein anderes Fachverständnis haben als ein Spezialist für Strategisches Management oder Absatzwirtschaft. Von daher wird es natürlich auch weiterhin Fachvertreter geben, gerade im Kontext von Finanz- und Rechnungswesen, die das Oberziel der Gewinnmaximierung hochhalten werden.

Weiterhin ist Günter Wöhe ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Revisions- und Treuhandwesen an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität des Saarlandes gewesen. Als Steuerexperte gehörte er zudem verschiedenen Kommissionen der Bundesregierung an. Allein diese thematische Ausrichtung und das erhebliche Renommee seiner Person erklären möglicherweise das Festhalten an monetär angelegten Modellen und einem Zielverständnis, das in der Tradition Gutenbergs steht.

Interessant dazu ist der Festvortrag „BWL in der Krise – ist Günter Wöhes Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung noch zeitgemäß?", den der jahrzehntelange Co-Autor Professor Ulrich Döring (Universität Lüneburg) anlässlich des 50-jährigen

Bestehens des Lehrbuchs im Jahr 2010 hielt. Döring thematisiert darin das Spannungsfeld dieses Prinzips und auch die erhebliche Kritik daran, verteidigt am Ende dennoch die langfristige Gewinnmaximierung als zentrales Unternehmensziel (vgl. Döring, 2010) und hält diese Position auch in einem FAZ-Artikel von 2020 weiterhin aufrecht (vgl. Döring, 2020).

An der inhaltlichen Ausrichtung des Wöhe, speziell zur Frage der Gewinnmaximierung als Oberziel, gibt es seit jeher allerdings erhebliche Kritik.

Wolfgang Mewes etwa thematisiert die Kritik an der Gewinnmaximierung als Unternehmensziel in Heft 14 seines FAZ-Fernlehrgangs (vgl. Mewes/Harzem, 1994) sehr ausführlich, aber durchaus differenziert. Allerdings belegt er seine Kritik an der Denkweise der Betriebswirtschaftslehre vornehmlich am Wöhe, wie etwa in der Passage „Auch in der jüngsten Auflage macht er die zentrale Stellung deutlich, die das Prinzip der Gewinnmaximierung für die herrschende Betriebswirtschaftslehre hat. Sie ist das Fundament ihrer Denkweise und Methodik. Um dieses Prinzip herum ist die ganze betriebswirtschaftliche Denkweise und Methodik entstanden." (vgl. ebd., S. 14-8).

> **„Die gewinnorientierte Wirtschaftslehre**
> Als Ergebnis des abstrakten Denkens hat sich die gewinnorientierte Wirtschaftslehre entwickelt. Sie impft Mensch und Betrieb ein, dass das oberste Ziel aller wirtschaftlichen Entscheidungen der persönliche Gewinn (die Rendite) sein müsse. Das ist falsch! Das oberste Ziel muss sein, Bedarf und Produktionsmöglichkeiten kybernetisch optimal zu verbinden." (Mewes, 1971, Lehreinheit 6, S. 24f.)

Interessanterweise ist die Kritik an der im Wöhe dargestellten langfristigen Gewinnmaximierung nicht nur ein Streitpunkt in der betriebswirtschaftlichen Community, sondern wird durchaus übergreifend thematisiert, vgl. etwa den FAZ-Artikel „Was Finanzanalysten nie verstehen" von Ulrich Thielemann vom 31.5.2021 (vgl. Thielemann, 2021, S. 16).

8 Shareholder-Value – die Gewinnmaximierung in neuen Kleidern?

Eine Analyse und Diskussion der Gewinnmaximierung wäre nicht vollständig ohne eine Thematisierung des *Shareholder Value*.

Dieser vom US-amerikanischen Professor Alfred Rappaport im Jahr 1986 entwickelte betriebswirtschaftliche Ansatz, der im deutschen Sprachraum auch als *wertorientierte Unternehmensführung* bezeichnet wird, basiert auf der zentralen Zielstellung, langfristig einen Mehrwert für die Anteilseigner zu realisieren (vgl. Rappaport, 1998).

Doch diese Philosophie, Entscheidungen der Unternehmensführung ausschließlich am Unternehmenswert auszurichten, etwa gemessen am notierten Kurswert der Aktien des Unternehmens, ist sehr umstritten. Als besonders problematisch sieht man die Motivation des Managements, den Unternehmenswert – zu Lasten notwendiger Maßnahmen für das langfristige Überleben der Unternehmung – kurzfristig zu steigern und dann auch noch von entsprechenden Bonuszahlungen zu profitieren (vgl. Dillerup/Stoi, 2016, S. 192ff.).

Fredmund Malik kritisiert diese Philosophie im direkten Kontext der Gewinnmaximierung:

> „Es hat auch nichts zu tun mit dem anscheinend unausrottbaren Dogma der Wirtschaftswissenschaften, nämlich der Gewinnmaximierung, das mit der Shareholder-Doktrin Wiederauferstehung feierte und noch einmal scheinlegitimiert wurde ... Shareholder-Value und Wertsteigerung haben zu einer der größten Fehlentwicklungen der Wirtschaft geführt, zur Fehlallokation von Ressourcen, zu Innovations- und Investitionsfeindlichkeit und zur systematischen Irreführung der Unternehmensführung." (Malik, 2013, S. 46 und S. 155).

Auch der langjährige CEO von General Electric, Jack Welch, den man mitten in der Weltwirtschaftskrise 2009 zum Shareholder-Value-Konzept und seinen Auswirkungen befragte, zeigt die Kausalität von Unternehmenswertsteigerung durch Strategieumsetzung auf:

„Shareholder Value ist ein Ergebnis, keine Strategie ... Es liegt auf der Hand, dass Strategien die treibende Kraft eines Unternehmens sind. Sie könnten zum Beispiel eine Innovationsstrategie verfolgen, die darauf abzielt, in jedem Zyklus die führenden Produkte herzustellen, oder Sie könnten eine Strategie verfolgen, um der kostengünstigste globale Anbieter zu werden, oder Sie könnten eine Strategie verfolgen, um ein Unternehmen zu globalisieren, indem Sie seine Stärken in einem Markt nutzen und sie auf alle Märkte übertragen... Was ich damit sagen will, ist, dass die kurz- und langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ein Ergebnis der Umsetzung erfolgreicher Strategien ist." (Übersetzt und zitiert nach (Welch/Welch, 2009)).

Wobei Alfred Rappaport 2006 im Harvard Business Review Magazin seinen Kritikern antwortete und beklagte, dass sein Konzept der Wertsteigerung in der betrieblichen Praxis nicht in seinem Sinne angewandt wurde:

„In Wirklichkeit hat das Shareholder-Value-Prinzip das Management nicht im Stich gelassen, sondern es ist vielmehr das Management, das dieses Prinzip verraten hat. In den 1990er Jahren führten viele Unternehmen beispielsweise Aktienoptionen als wichtigen Bestandteil der Vergütung von Führungskräften ein. Die Idee war, die Interessen des Managements mit denen der Aktionäre in Einklang zu bringen. Die großzügige Zuteilung von Optionen führte jedoch kaum zu einem wertorientierten Verhalten, da ihre Ausgestaltung fast das Gegenteil bewirkte." (Übersetzt und zitiert nach (Rappaport, 2006, S. 66)).

9 Von Hidden Champions lernen: Nutzen- vor Gewinnmaximierung

Der Systemforscher Professor Wolfgang Mewes hat dagegen frühzeitig die Bedeutung einer Strategie für Wachstum und nachhaltigen Erfolg von Unternehmen erkannt, die auf zentrale Engpässe ihrer Zielgruppen hin ausgerichtet ist.

Die von ihm bis in die 1970er Jahre entwickelte, auf der Kybernetik basierende Strategielehre, die auch als „Kybernetische Managementlehre (EKS)®" sowie „Engpasskonzentrierte Strategie" (EKS) bekannt ist, setzt dabei konsequent auf die naturgesetzlichen Prinzipien einer ganzheitlichen Spezialisierung und der synergetischen Kooperation (vgl. Mewes, 1971; dazu auch Bürkle, 2012, S. 20ff.). Die daraus resultierenden Prinzipien und das Vorgehensmodell zeigt Abbildung 4 auf.

Grundprinzipien	Phasen zur Umsetzung
1. Konzentration, Bündelung der Kräfte, Abbau von Verzettelung	1. Stärken verstärken zur Topleistung
2. Zielgruppen-Orientierung, Zielgruppenbesitzer statt Produktionsmittelbesitzer werden	2. Nutzwert verbessern, Wachstumsfelder und Lücke entdecken
3. In Lücke gehen zwischen die anderen Angebote	3. Zielgruppen differenzieren bis hin zur erfolgversprechendsten Teilzielgruppe
4. Nicht in die Breite und Perfektion gehen, sondern die tieferen Zusammenhänge und Probleme angehen	4. Engpassanalyse, Finden brennender Probleme der Zielgruppe
5. Nutzen stiften geht vor Gewinnmaximierung	5. Innovationsentwicklung vom Kundenproblem her
6. Immaterielle Werte vor den materiellen Werten schaffen	6. Kooperieren zur Verbesserung des Kundennutzens
7. Engpässe, Minimumfaktoren finden als Hebelpunkte und Ansatz für Kettenreaktionen	7. Langfristige soziale Spezialisierung; sesshaft werden als bester Problemlöser

Abbildung 4: Grundprinzipien und Vorgehensmodell der Mewes-Strategie (Quelle: In Anlehnung an (Bürkle, 2012, S. 26))

Die Bedeutung der Mewes-Strategie als weit verbreitete Erfolgsmethodik der *Hidden Champions*, den mittelständischen Weltmarktführern im deutschsprachigen Raum, wurde erstmals von Professor Hermann Simon belegt (vgl. Simon, 1998, S. 253). Zu den Pionieren der Anwendung der Strategielehre gehören etwa der Hersteller von Reinigungsgeräten und -systemen Kärcher aus Winnenden (vgl. Kamm, 2012, S. 61-74; dazu auch Witzel/Kamm, 2006) sowie das Großhandelsunternehmen Würth aus Künzelsau (vgl. Würth, 1985, S. 421).

Die Mewes-Strategielehre lehnt die Philosophie der (direkten) Gewinnmaximierung der klassischen Schule nach Gutenberg ab und definiert als unumstößliches Prinzip stattdessen die *Nutzenmaximierung*, vgl. dazu die ganzseitige Werbeanzeige in der FAZ für die Mewes-Strategie aus dem Jahr 1975 in Abbildung 5.

ANZEIGE

Ihre Strategie ist falsch!

Deshalb erreichen Sie nicht den Erfolg und die Sicherheit, die Sie erreichen könnten

Ihre Strategie ist falsch – die EKS-Strategie® ist richtig

Was ist Strategie?

Die Wirkungen der EKS

Was Praktiker zur EKS sagen

Was Wissenschafter zur EKS sagen

Was die Presse zur EKS sagt

Was ist das Entscheidende an der EKS?

Sie stehen nur vor der Wahl, unter ihrer bisherigen Strategie in immer größere Schwierigkeiten zu kommen oder mit der Energo-kybernetischen Strategie aufzusteigen – aufzusteigen zu persönlichen und sozialen Erfolgen, wie sie bisher unvorstellbar waren.

Telefonieren oder schreiben Sie: „Wünsche EKS-Prospekt" (kostenlos, unverbindlich, keine Vertreter). Telefon nimmt Tag und Nacht auf.

MEWES-SYSTEM 6 Frankfurt, Im Trierischen Hof 7/1 Telefon (0611) 29 44 43

Abbildung 5: Werbeanzeige für die Mewes-Strategie (Quelle: (Mewes, 1975a, S. 15))

Durch Konzentration auf eine konkrete Zielgruppe und die Ausrichtung auf das von dieser am brennendsten empfundene Problem wird eine Nutzenmaximierung initiiert, wodurch sich eine *indirekte Gewinnmaximierung* einstellt – nach dem Motto „Wer stets den Nutzen seiner Zielgruppe steigern will, erzielt seinen Gewinn automatisch" (Friedrich/Malik/Seiwert, 2017, S. 44), vgl. hierzu die Wirkungskette in Form einer Spirale in Abbildung 6.

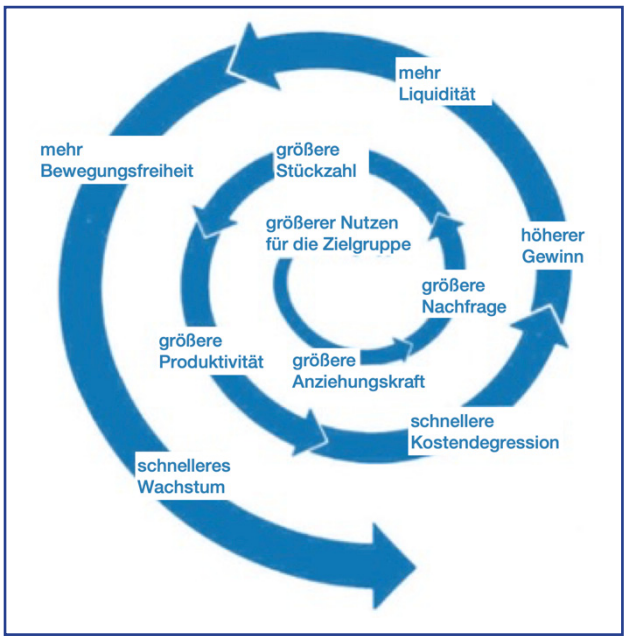

Abbildung 6: Optimierungsspirale: Marktführerschaft durch Nutzenmaximierung (Quelle: In Anlehnung an (Bürkle, 2012, S. 33))

Dazu kompatibel ist auch das Konzept der *Strategischen Führung* nach Professor Aloys Gälweiler, langjähriger Direktor der Unternehmensplanung bei Brown, Boveri & Cie. in Mannheim, vgl. dazu das *unternehmerische Navigationssystem* in Abbildung 7.

Sein Ansatz basiert auf dem Prinzip der *Erfolgspotenziale* zur Sicherstellung des langfristigen Erfolgs. Aus diesem kann abgeleitet werden, dass Gewinn nicht Ziel, sondern eine *Folge* unternehmerischer Strategie ist, die sich an Kundenpotentialen und Innovationen orientiert.

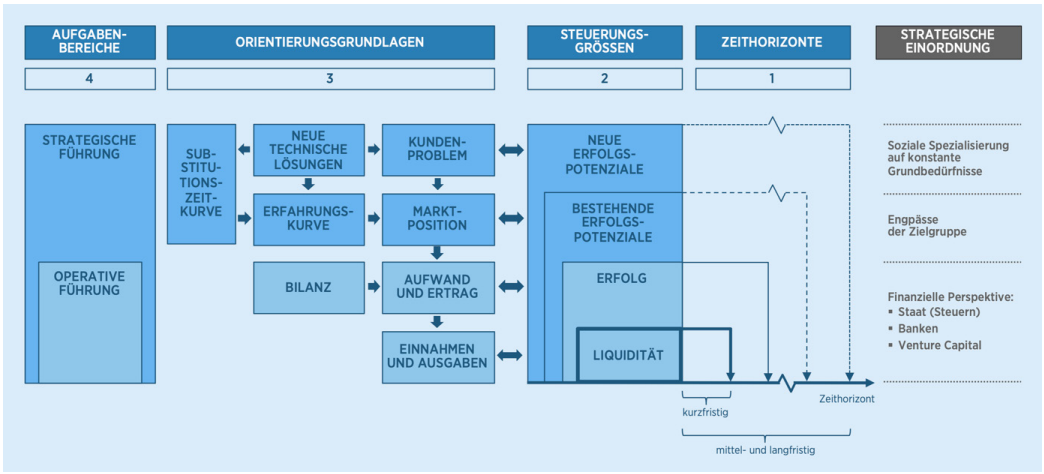

Abbildung 7: Das unternehmerische Navigationssystem nach Aloys Gälweiler (Quelle: In Anlehnung an (Gälweiler, 2005, S. 34; Malik, 2013, S. 196))

Das Modell des unternehmerischen Navigationssystems ist methodisch kompatibel zu der Mewes-Strategielehre, was nicht nur in der Ablehnung der Gewinnmaximierung als strategisches Oberziel für Unternehmen deutlich wird: „Eine reine erfolgsorientierte Steuerung (z.B. Gewinnmaximierung) kann durch die daraus entstehende Schädigung des Erfolgspotentials ungewollt langfristig zum Gegenteil führen" (Gälweiler, 2005, S. 34).

Die *finanziellen Steuerungsgrößen* sind lediglich kurz- sowie mittelfristiger Natur und relevant für Stakeholder wie den Staat (Steuern) oder Banken. Die *bestehenden Erfolgspotenziale* entsprechen den Engpässen der Zielgruppe des Unternehmens, vgl. Phase 4 des in Abbildung 4 visualisierten Vorgehensmodells. Die *neuen Erfolgspotenziale* sind dagegen langfristiger Natur und werden in der Mewes-Strategielehre in Phase 7 durch eine soziale *Spezialisierung* (konsequente Orientierung an einer genau definierten Zielgruppe) auf konstante *Grundbedürfnisse* (Spezialisierung auf ein dauerhaftes Problem der Zielgruppe) definiert (vgl. Friedrich/Malik/Seiwert, 2017, S. 205ff.).

Vergleicht man die strategische Vorgehensweise im Kontext der (direkten) Gewinnmaximierung der klassisch ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre mit der Nutzenmaximierung (indirekte Gewinnmaximierung) nach Wolfgang Mewes, so werden die Unterschiede offensichtlich, vgl. Abbildung 8.

In der betrieblichen Praxis werden viele Unternehmen, tendenziell mit konzernähnlichen Strukturen, mit *konventionellen Strategiedenken* und dem Fokus auf direkte Gewinnmaximierung geführt, was typischerweise zu einer linearen Fortschreibung finanzieller Kennzahlen auf quantitativer Basis führt. Setzt man die Zielfindung dagegen an qualitativen Zielen an und konzentriert sich auf die (veränderten) Engpässe der eigenen Zielgruppen, so führt das zu einem vollständig anderen Strategiedenken und einer indirekten Gewinnmaximierung.

Abbildung 8: Strategisches Denken im Vergleich (Quelle: In Anlehnung an (Bürkle, 2012, S. 18))

Darauf aufbauend zeigt die Abbildung 9, wie Wolfgang Mewes seinerzeit das Zielsystem seiner Strategielehre im Vergleich einordnete. Daraus resul-

Abbildung 9: Skala der Verhaltensziele nach Mewes (Quelle: Mewes, 1975b)

tiert, dass die Gewinnmaximierung der klassisch ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre *egozentriert* ist, während die Mewes-Strategielehre dagegen *alterozentriert* (auf die Umwelt, speziell die Zielgruppe, konzentriert) ist.

10 Die Digitale Plattformökonomie aus dem Silicon Valley ist nutzenorientiert!

Inzwischen befinden wir uns im digitalen Zeitalter und die Kommerzialisierung des Internets scheint tatsächlich eine Disruption klassischer Geschäftsmodelle einzuläuten.

Im Zentrum der *Digitalen Plattformökonomie* stehen nun Digitale Plattformen, die von Gartner als ein weltweiter Megatrend der digitalen Ökonomie bezeichnet werden und die das zentrale Geschäftsmodell der Digitalisierung darstellen (vgl. Herda/Friedrich/Ruf, 2018).

Analysiert man diese Technologieunternehmen aus dem Silicon Valley anhand der Marktkapitalisierung, so stellt man fest, dass sie die klassischen Industrien in verhältnismäßig kurzer Zeit deutlich überholt haben, vgl. die Entwicklung seit 1990 in Abbildung 10.

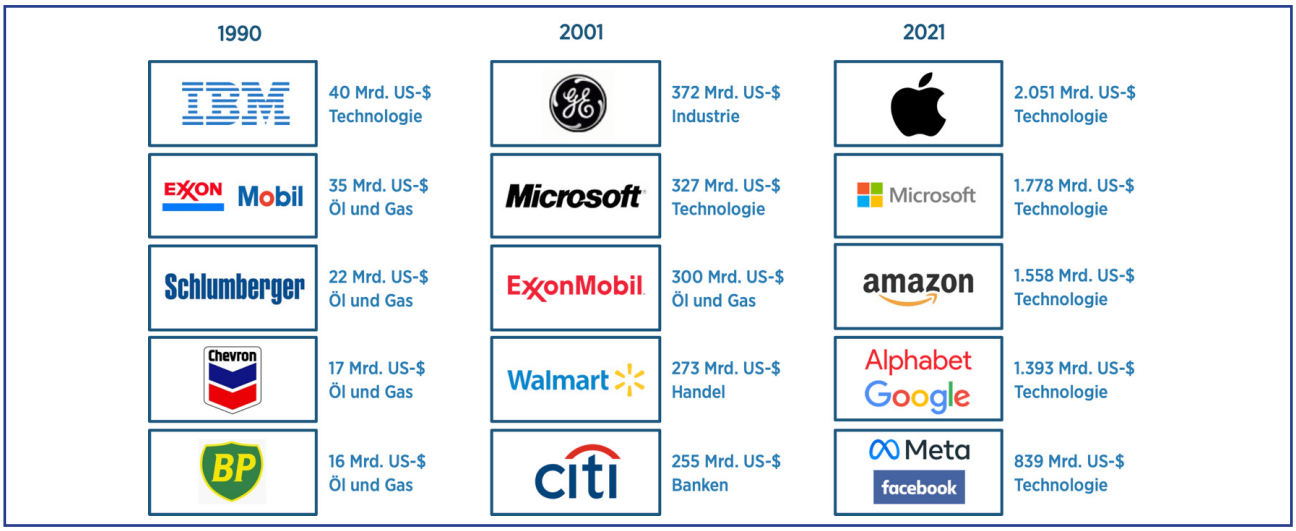

Abbildung 10: Marktkapitalisierung US-amerikanischer Unternehmen im Zeitvergleich (Quelle: In Anlehnung an (Nitsche/Thalhammer, 2018))

Diese Technologieunternehmen haben offensichtlich nicht nur (echten) Shareholder Value – im eigentlichen Sinne – geschaffen, sondern sind wahre „digitale Gewinnmaschinen". So hat etwa Apple im Jahr 2021 einen Gewinn von 94,68 Mrd. US-Dollar erzielt, Microsoft von 61,27 Mrd. US-Dollar und Alphabet (Google) von 76,03 Mrd. US-Dollar (vgl. PricewaterhouseCoopers, 2021).

Doch betrachtet man diese Technologieunternehmen genauer und analysiert speziell deren zugrundeliegendes, dominierendes Geschäftsmodellmuster einer *Digitalen Plattform*, so stellt man deren konsequente Nutzenorientierung fest. Die Digitalen Plattformen haben sich zwischen die Hersteller und Lieferanten und den Kunden geschoben, vgl. Abbildung 11.

Wolfgang Mewes betitelte die Marktstellung solch erfolgreicher Unternehmen als *Riegelstellung* und beschrieb in seinem Managementlehrgang die genaue Vorgehensweise, um solch eine dominierende Machtstellung zu erreichen – noch ohne die digitalen Chancen damals gekannt zu haben (vgl. Mewes, 1971, Lehreinheit 12, S. 28).

Die Plattformunternehmen übernehmen somit die Kundenschnittstelle und das sogenannte *Matching* (Vermittlung zwischen Kunden und Herstellern), ohne für die eigentliche Produktion verantwortlich zu sein. Doch sie bedienen einerseits ganz konsequent die Engpässe ihrer Kunden und generieren andererseits damit kontinuierlich immaterielle Vermögenswerte in Form der sogenannten *sozialen Währung* – also Kundendaten und -feedback (vgl. Herda/Friedrich/Ruf, 2018).

Es ist bemerkenswert, dass Wolfgang Mewes' Erstlingswerk „Alle Bilanzen sind falsch!" (vgl. Mewes, 1956) aus dem Jahr 1956 ab den 2000er Jahren mit dem Aufkommen digitaler Plattformunternehmen wie Google, Amazon und Facebook fünfzig Jahre später erneut – nun allerdings im digitalen Zeitalter – bestätigt wurde.

Die Vermögenswerte dieser Unternehmen in Form immaterieller Kundendaten sind primär die Ursache für ihren Geschäftserfolg. Die Tatsache, dass unser Steuerrecht diese Art geschäftlichen Erfolgs Digitaler Plattformen nur unzureichend abschöpfen kann, mag man bedauern, spricht aber im Nachhinein für die von Wolfgang Mewes seinerzeit aufsehenerregend vermarktete Philosophie.

Setzt man die Digitalen Plattformen in den Kontext der Strategielehre von Wolfgang Mewes aus

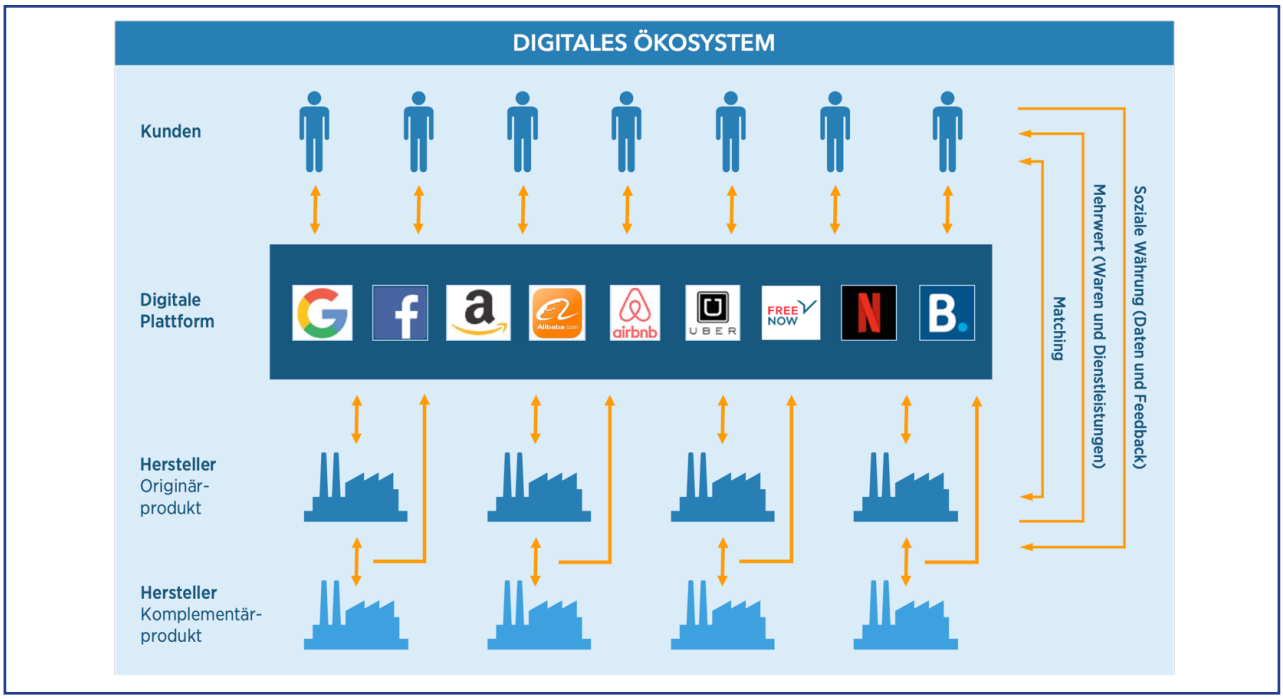

Abbildung 11: Architektur einer Digitalen Plattform im Digitalen Ökosystem (Quelle: In Anlehnung an (Schmidt, 2017, 11:41 min) und (Jaekel, 2017, S. 49))

den 1960er Jahren, so fällt generell auf, dass diese offensichtlich die in Abbildung 4 visualisierten Grundprinzipien zu befolgen scheinen, wie Spezialisierung, Engpassprinzip, immaterielle Vermögenswerte bis hin zur Nutzenmaximierung (indirekte Gewinnmaximierung).

11 BWL – Quo vadis?

Die BWL wird nun 100 Jahre alt. Sie hat eine Entwicklung von der Handelslehre über eine Produktivitätslehre (Gutenberg) bis hin zu einer Managementlehre hinter sich. Inzwischen studieren über 250.000 Studenten in Deutschland das Studienfach Betriebswirtschaftslehre.

Offensichtlich ist die Betriebswirtschaftslehre in sich nicht geschlossen. Vielfach wird Kritik laut, man möge – statt vieler Spezialdisziplinen und einer „Mathematisierung" (Operations Research) sowie „Digitalisierung" – sich stärker auf die ganzheitliche Betrachtung der Unternehmen konzentrieren (vgl. Giersberg, 2022).

Der langjährige Chef der Unternehmensberatung Roland Berger, Burkhard Schwenker, geht inzwischen sogar soweit, dass der Effizienzgedanke in der BWL – also das an finanziellen Kennziffern orientierte Wirtschaftlichkeitsprinzip – lange Jahre deutlich überbetont worden sei und plädiert für mehr Nähe zur Forschung (vgl. Lübke, 2020; dazu auch Schwenker u.a., 2021).

12 Fazit

Nach der umfangreichen Analyse und Interpretation der Gewinnmaximierung im Kontext ihrer wissenschaftlichen Wurzeln, ihrer Befürworter und ihrer Gegner sowie der Bedeutung in der betrieblichen Praxis, werden – ausgehend von der Ausgangsfrage – folgende Erkenntnisse abgeleitet:

Erkenntnis 1: Ja, die Ökonomie ist von der Gewinnmaximierung geprägt!

Die Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum wurde in Teilen von den einfachen neoklassischen Modellen der Volkswirtschaftslehre abgeleitet. Die daraus resultierende, verengte Sichtweise auf die Gewinnmaximierung als Oberziel ist zwar keine Mehrheitsposition der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, hat sich aber bis heute konsequent gehalten. Nicht nur in der Wissenschaft, etwa im bekannten ABWL-Lehrbuch von Günter Wöhe, sondern auch in der betrieblichen Praxis findet man diese Position. So werden viele Unternehmen und insbesondere Konzerne nach wie vor mit dieser finanzorientierten Steuerungslogik geführt.

Erkenntnis 2: Nein, die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft hat kein Erkenntnisproblem und seit über 50 Jahren Strategie- und Zielsysteme für Unternehmen und Märkte entwickelt!

Bereits in den 1960er Jahren haben Wissenschaftler sowohl im deutschsprachigen Raum, wie etwa die Universitätsprofessoren Edmund Heinen oder Hans Ulrich, und international, wie der aus Österreich stammende US-Ökonom und Management-Vordenker Peter Drucker, die einfache Modellwelt des homo oeconomicus längst überwunden. Es entstanden wissenschaftliche Konzepte und Modelle, die nicht an Finanzkenngrößen orientiert waren, sondern die klassische Betriebswirtschaftslehre eher hin zu einer Managementlehre entwickelt haben.

Erkenntnis 3: Der Gewinn ist das Fundament für den Unternehmenserfolg, aber der Grund für den nachhaltigen Erfolg liegt in der Nutzenmaximierung!

Der Fokus auf den Gewinn ist per se nicht falsch, nur ist diese finanzielle Größe das Ergebnis einer guten Unternehmensstrategie. Daher sollte der Gewinn auch nur ein Formalziel im Zielkanon einer Unternehmung sein. Statt einer direkten Gewinnmaximierung sollte daher die Strategie durch eine Maximierung des Nutzens für die eigenen Zielgruppen geprägt sein (indirekte Gewinnmaximierung).

Erkenntnis 4: Wolfgang Mewes lag mit seinem Vorwurf an die Betriebswirtschaftslehre nicht grundsätzlich falsch, trotzdem war dieser in der Zuspitzung nicht berechtigt!

Der Systemforscher Wolfgang Mewes, der mit seiner Strategielehre auch die strategische Grundlage vieler deutscher Weltmarktführer legte, hat sich seinerzeit konsequent diametral zur Betriebswirt-

schaftslehre positioniert. Das hat ihm sicherlich Aufmerksamkeit beschert und viele Interessierte in der Wirtschaft zum Nachdenken angeregt.

Die damals vorherrschende Unternehmensführung auf Basis von Finanzkennziffern und ohne eine klar systematisierte Strategie sowie bekannte Protagonisten wie Günter Wöhe, der mit seinem bekannten Lehrbuch das Oberziel der Gewinnmaximierung gestützt hat, ermöglichten es Mewes daher, sich mit seiner Strategielehre und der damit verbundenen Nutzenmaximierung bewusst abzugrenzen.

Trotzdem war der Vorwurf an die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft so nicht berechtigt. Eine Wissenschaft ist vielstimmig und geprägt von unterschiedlichen Modellen, Konzepten und Denkrichtungen. Gerade die Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre nach Günter Heinen oder das St. Galler Management-Modell, die etwa zeitgleich zu der damaligen EKS-Strategielehre entstanden sind, haben genauso wie die Managementlehre eines Peter Drucker die Gewinnmaximierung als alleiniges strategisches Oberziel einer Unternehmung genauso konsequent wie Mewes abgelehnt.

Erkenntnis 5: Shareholder Value war ein herber Rückschlag für Strategen – vornehmlich getrieben und missverstanden durch die betriebliche Praxis!

Das auf Alfred Rappaport zurückgehende Konzept des Shareholder Value war im Grunde eine „Gewinnmaximierung reloaded".

Allerdings hat sich das Konzept des Wissenschaftlers Rappaport in der betrieblichen Praxis verselbständigt, wurde weltweit zu einem Trend und hat durch eine primär falsch verstandene Umsetzung bis heute enorme Schäden in der Unternehmenslandschaft – zu Lasten nachhaltiger Unternehmensentscheidungen – angerichtet.

Erkenntnis 6: Die digitale Zukunft aus dem Silicon Valley ist offensichtlich nutzenorientiert und aktuell geprägt von wahren „digitalen Gewinnmaschinen"!

Auch wenn man davon ausgehen kann, dass die Investoren und Unternehmensgründer aus dem Silicon Valley und anderen weltweiten Gründerszenen die Strategielehre von Wolfgang Mewes nicht studiert haben, so sind ihre von Beginn an am Kundennutzen orientierten Geschäftsmodelle doch sehr beeindruckend.

Und die inzwischen enorm hohen Gewinne sowie die Marktkapitalisierung der digitalen Plattformökonomie, die klassische, erfolgreiche Unternehmen in den Schatten stellen, bestätigen das Prinzip der indirekten Gewinnmaximierung eines Wolfgang Mewes.

Erkenntnis 7: Die Betriebswirtschaftslehre wird 100 Jahre alt, steht aktuell aber durchaus in der Kritik!

Unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft brauchen eine starke Betriebswirtschaftslehre. Doch die Auswirkungen von Shareholder Value, Finanzkrisen, globalen Lieferketten in Zeiten der Corona-Pandemie, sogar Krieg und die Forderung nach Nachhaltigkeit haben durchaus Spuren hinterlassen. Sie ist vielleicht nicht in einer Sinnkrise, aber dennoch wird über die zukünftigen Schwerpunkte momentan intensiv diskutiert.

Kontakt zu den Autoren:

Prof. Dr. Nils Herda

Professor für Wirtschaftsinformatik
herda@hs-albsig.de

Dipl.-Kfm. Hans Bürkle

Unternehmensberater
buerkle@nierstein.eu

Prof. Dr. Stefan Ruf

Professor für Betriebswirtschaftslehre
rufs@hs-albsig.de

Kontakt zum Strategie Journal:

Bundesverband StrategieForum e.V.
Thomas Rupp
Tel (06643) 44 999 06
rupp@strategie.net
www.strategie.net

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktgleichgewicht in der Mikroökonomie nach Alfred Marshall – Seite 3

Abbildung 2: Unternehmensziele aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre – Seite 6

Abbildung 3: Oberziel der langfristigen Gewinnmaximierung im Kontext einer Zielhierarchie – Seite 7

Abbildung 4: Grundprinzipien und Vorgehensmodell der Mewes-Strategie – Seite 9

Abbildung 5: Werbeanzeige für die Mewes-Strategie – Seite 10

Abbildung 6: Optimierungsspirale: Marktführerschaft durch Nutzenmaximierung – Seite 10

Abbildung 7: Das unternehmerische Navigationssystem nach Aloys Gälweiler – Seite 11

Abbildung 8: Strategisches Denken im Vergleich – Seite 11

Abbildung 9: Skala der Verhaltensziele nach Mewes – Seite 12

Abbildung 10: Marktkapitalisierung US-amerikanischer Unternehmen im Zeitvergleich – Seite 12

Abbildung 11: Architektur einer Digitalen Plattform im Digitalen Ökosystem – Seite 13

Literaturverzeichnis

Bardmann, Manfred (2019): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Geschichte – Konzepte – Digitalisierung, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019

Bürkle, Hans (Hrsg.) (2012): Mythos Strategie: Mit der richtigen Strategie zur Marktführerschaft – Die Erfolgsstrategien von 15 regionalen und globalen Marktführern, 2., aktualisierte und ergänzte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012

Bürkle, Hans (2013): Aktive Karrierestrategie: Erfolgsmanagement in eigener Sache, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013

Denning, Steve (2021): Why Peter Drucker Is The Albert Einstein Of Management (veröffentlicht am 2.5.2021), in: Forbes, <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2021/05/02/why-peter-drucker-is-the-albert-einstein-of-management/?sh=2cc81be65f8d> [Zugriff 2022-03-04]

Dillerup, Ralf/Stoi, Roman (2016): Unternehmensführung: Management & Leadership: Strategien – Werkzeuge – Praxis, 5., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Vahlen, 2016

Döring, Ulrich (2010): BWL in der Krise – ist Günter Wöhes Prinzip langfristiger Gewinnmaximierung noch zeitgemäß?, Festvortrag, 10.9.2010, <https://docplayer.org/13024296-Bwl-in-der-krise-ist-guenter-woehes-prinzip-langfristiger-gewinnmaximierung-noch-zeitgemaess.html> [Zugriff 2022-03-04]

Döring, Ulrich (2020): Der Betriebswirt: Gewinn – ein Spaltpilz der BWL, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30.11.2020, Nr. 279, S. 16, <https://www.faz-biblionet.de/faz-portal/document?uid=FAZ__FD1202011306131277&token=925b2995-7001-4b47-bfc9-0cd8244a28fb&p._scr=faz-archiv&p.q=Döring&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=0&p._ts=1644741287348&p.DT_from=30.11.2020&p.DT_to=30.11.2020&p.timeFilterType=0> [Zugriff 2022-02-13, Zugriffsrecht erforderlich]

Drucker, Peter Ferdinand (1993): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: HarperBusiness, 1993

Engelkamp, Paul/Sell, Friedrich L./Sauer, Beate (2020): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, 8., ergänzte und aktualisierte Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 2020, Kapitel Mikroökonomie, S. 37–166, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-62248-3_2

Friedrich, Kerstin/Malik, Fredmund/Seiwert, Lothar J. (2017): Das große 1x1 der Erfolgsstrategie: EKS® – Die Strategie für die neue Wirtschaft, 23., aktualisierte Auflage, Offenbach: Gabal, 2017

Gälweiler, Aloys (2005): Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, Management: Komplexität meistern, Frankfurt am Main, New York: Campus, 2005

Giersberg, Georg (2022): 100 Jahre BWL: Mehr als nur die Kunst, reich zu werden (veröffentlicht am 20.2.2022), <https://www.faz-biblionet.de/faz-portal/document?uid=FAZN__20220220_7820663&token=7b3cd9c7-f6ab-4b0c-85dd-a28be20e6319&p._scr=faz-archiv&p.q=%22mehr+als+nur+die+Kunst+reich+zu+werden%22&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=0&p._ts=1646567981163&p.DT_from=01.02.2022&p.DT_to=05.03.2022&p.timeFilterType=0> [Zugriff 2022-03-06]

Grochla, Erwin (1975): Betriebliche Planung und Informationssysteme: Entwicklung und aktuelle Aspekte, rowohlts deutsche enzyklopädie, Reinbek: Rowohlt, 1975

Gutenberg, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: Die Produktion, 24., unveränderte Auflage, Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissen- schaft (Begr. von F. von Liszt und W. Kaskel, Hrsg. von H. Albach, E. Helmstädter, P. Lerche, D. Nörr, Abteilung Staatswissenschaft), Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 1983

Herda, Nils/Friedrich, Kerstin/Ruf, Stefan (2018): Plattformökonomie als Game-Changer: Wie digitale Plattformen unsere Wirtschaft verändern, E-Book, Sonderausgabe zum Strategie Journal 03-18 zum Thema Digitalisierung, <https://verein.strategie.net/herda> [Zugriff 2022-03-06]

Jaekel, Michael (2017): Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalsphäre und künstlicher Intelligenz, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2017

Kamm, Roland (2012): 28 Jahre ununterbrochenes Wachstum – der Welterfolg des Unternehmens Kärcher", in: Hans Bürkle (Hrsg.), Mythos Strategie: Mit der richtigen Strategie zur Marktführerschaft – Die Erfolgsstrategien von 15 regionalen und globalen Marktführern, 2., aktualisierte und ergänzte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012, S. 61–74

Lübke, Friederike (2020): Es geht darum, Denken gelernt zu haben (Interview mit Burkhard Schwenker), in: Die Zeit, 7.5.2020, Nr. 20, S. 36, <https://www.zeit.de/2020/20/betriebswirtschaftslehre-kritik-verstaendnis-flexibilitaet-coronavirus> [Zugriff 2022-03-06]

Lüchinger, René (Hrsg.) (2007): Die zwölf wichtigsten Ökonomen der Welt: Von Smith bis Stiglitz, Zürich: Orell Füssli, 2007

Malik, Fredmund (2006): Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 9., unveränderte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2006

Malik, Fredmund (2013): Management: Das A und O des Handwerks, 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Band 1, Management: Komplexität meistern, Frankfurt am Main, New York: Campus, 2013

Mewes, Wolfgang (1956): Alle Bilanzen sind falsch!, in: Sonderdruck aus „Lehrgang für Kosten- und kurzfristige Erfolgsrechnung", Frankfurt a.M.: Wolfgang Mewes Verlag, 1956

Mewes, Wolfgang (1971): Die kybernetische Managementlehre (EKS), 12 Lehreinheiten, Frankfurt am Main: Mewes Verlag, 1971

Mewes, Wolfgang (1975a): Ihre Strategie ist falsch! Deshalb erreichen Sie nicht den Erfolg und die Sicherheit, die Sie erreichen könnten (ganzseitige Werbeanzeige im Artikelformat), Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe vom 23.08.1975, S. 15, 1975

Mewes, Wolfgang (1975b): Vortragsunterlagen, im Privatbesitz, 1975

Mewes, Wolfgang/Harzem, Kerstin (1994): Die EKS®-Strategie, Maxim Worcester (Hrsg.), 36 Lehreinheiten, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste, 1994

Nitsche, Nicole/Thalhammer, Kilian: Die wertvollsten Unternehmen (1990-2018) (veröffentlicht am 15.10.2018), <https://paymentandbanking.com/die-wertvollsten-unternehmen-1990-2018/> [Zugriff 2022-03-06]

PricewaterhouseCoopers (2021): Ranking der 100 wertvollsten Unternehmen 2021 nach Marktkapitalisierung (veröffentlicht am 20.5.2021, <https://www.pwc.de/de/kapitalmarktorientierte-unternehmen/ranking-der-100-wertvollsten-unternehmen-2021-nach-marktkapitalisierung.html> [Zugriff 2022-03-06]

Rappaport, Alfred (1998): Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Handelsblatt-Bücher, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998

Rappaport, Alfred (2006): Ten Ways to Create Shareholder Value, in: Harvard Business Review, 84 (2006), September, S. 66–77, 155, <https://hbr.org/2006/09/ten-ways-to-create-shareholder-value> [Zugriff 2022-03-05]

Rühli, Edwin (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre [Besprechung des Buches von Hans Ulrich], in: Die Unternehmung: Swiss Journal of Business Research and Practice, Jahrgang 24 (1970), Ausgabe 1, S. 65–69, <http://www.jstor.org/stable/24175712>

Schwenker, Burkhard/Albers, Sönke/Ballwieder, Wolfgang/Raffel, Tobias/Weißenberger, Barbara E. (2021): Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre: Was sie leistet und warum wir sie brauchen, München: Vahlen, 2021

Schmidt, Holger (2017): Plattformen als nächste Welle der digitalen Ökonomie: Wie Unternehmen die Erfolgsmodelle von Google oder Amazon nutzen können, YouTube Videoplattform (veröffentlicht am 17.10.2017), <https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=ZpaVSX5H5Ww> [Zugriff 2018-09-07]

Simon, Hermann (1998): Die heimlichen Gewinner: Hidden Champions: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 2. Auflage, München: Heyne, 1998

Thielemann, Ulrich (2021): Der Betriebswirt: Was Finanzanalysten nie verstehen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.5.2021, Nr. 123, S. 16, <https://www.faz-biblionet.de/faz-portal/document?uid=FAZ__FD1202105316235647&token=c3af14ee-3237-4f75-8d42-c1b790e400d8&p._scr=faz-archiv&p.q=was+Finanzanalysten+nie+verstehen&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=0&p._ts=1644682897096&p.DT_from=01.1.2021&p.timeFilterType=0> [Zugriff 2022-02-12, Zugriffsrecht erforderlich]

Ulrich, Hans (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen (Hrsg.), 2. überarbeitete Auflage, Schriftenreihe „Unternehmung und Unternehmungsführung", Bern, Stuttgart: Paul Haupt, 1970

Wächter, Lars (2017): Ökonomen auf einen Blick: Ein Personenhandbuch zur Geschichte der Wirtschaftswissenschaft, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017

Welch, Jack/Welch, Suzy (2009): Jack Welch Elaborates: Shareholder Value (veröffentlicht am 16.3.2009), <https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-03-16/jack-welch-elaborates-shareholder-value> [Zugriff 2022-03-05]

Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas (2012): Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 6., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012

Witzel, Herbert/Kamm, Roland (2006): Unternehmenswachstum: Die natürlichste Sache der Welt, Norderstedt: Books on Demand, 2006

Wöhe, Günter/Döring, Ulrich/Brösel, Gerrit (2020): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Vahlen, 2020

Würth, Reinhold (1985): Bedeutung der Energo-kybernetischen Strategien für das Unternehmen Würth: Frühjahrskonferenz der Würth-Auslands-gesellschaften vom 30. April bis 4. Mai 1979 in New York, in: Beiträge zur Unternehmensführung, Schwäbisch Hall: Paul Swiridoff, 1985