

Wer den Nutzen anderer mehrt ... Warum profitiert der selbst am meisten?

Eine Erklärung von Prof. h.c. Wolfgang Mewes



Prof. h.c. Wolfgang Mewes

Immer wieder wird Prof. h. c. Wolfgang Mewes mit dem Satz zitiert: „Wer den Nutzen anderer mehrt, profitiert selbst am meisten...“ Aber warum ist das so? Dies erklärt er schlüssig auf den folgenden zwei Seiten. – Ein Auszug aus einem Brief an eine Journalistin der F.A.Z. vom August 2004.

In der 50jährigen Untersuchung von weit über zehntausend Unternehmens- und Karriereentwicklungen bin ich auf Parallelen mit den Entwicklungsgesetzen der Natur gestoßen. An diesen Entwicklungsgesetzen gemessen, enthält unsere Betriebswirtschaftslehre, die ja eigentlich eine betriebswirtschaftliche Entwicklungslehre sein sollte, einen fundamentalen Fehler. Im Laufe der Zeit hat sie zu einem „Tunnelblick“ auf die Gewinnmaximierung erzogen.

Auf Umsatz, Kosten und Gewinn starrend, sieht man nicht, dass wirtschaftliche Maßnahmen neben ihren sicht- und messbaren materiell-finanziellen Folgen auch unsichtbare immaterielle Folgen haben. Sie rufen unterbewusste

psychische bzw. emotionale Veränderungen hervor. Und zwar bei den Führenden selbst, den Mitarbeitern, Kunden und der übrigen Mitwelt.

Beispielsweise verändern Massenentlassungen nicht nur die psychischen Verhältnisse bei den Mitarbeitern (z.B. Angst, Frustration, Flucht gerade der Tüchtigeren in besser geführte Unternehmen), sondern auch bei den Kunden (z.B. Kaufzurückhaltung) und der übrigen Mitwelt (z.B. Ablehnung von Unternehmen und freier Wirtschaft, Veränderungen des Wählerverhaltens). Langfristig wirken diese zunächst unsichtbaren immateriellen Folgen auf die Entwicklung von Umsatz, Kosten und Gewinn der Unternehmen zurück.

Die unsichtbaren geistigen Verhältnisse sind die Ursache für die sichtbare materielle Entwicklung.

Unter dem ihnen anerzogenen Tunnelblick nehmen die Unternehmensführungen diese immateriellen Veränderungen gar nicht wahr. Sie beziehen sie weder in ihre Kalkulationen, Kostenrechnungen noch in ihre Bilanzen, GuV, Strategien und Planungen ein. Aber es ist inzwischen erwiesen, dass diese unsichtbaren immateriellen Folgen für die Entwicklung der Menschen, der Unternehmen, der Wirtschaft, der Gesellschaft und sogar für Frieden oder Krieg langfristig die wichtigeren sind. Anders gesagt: Die unsichtbaren geistigen Verhältnisse sind die Ursache für die sichtbare materielle Entwicklung.

Es stellt sich die Frage, warum sich beispielsweise um Leute wie Duttweiler (Migros), Eckes, die ALDI-Brüder, Henry Ford I, Bill Gates, Bosch, Siemens, Würth, etc. (...) derart erfolgreiche Unternehmen entwickelt haben, um die

Millionen anderen – meist auch recht braven Unternehmer – aber nicht? War es Genialität, Glück, Zufall, Intelligenz, Fleiß oder was sonst?

Die Lösung hatten im Grunde schon Aristoteles und Platon gefunden. Einerseits Aristoteles mit der Feststellung, dass das Ziel, unter dem ein Mensch (oder Unternehmen) handelt, seine ganze Entwicklung bestimmt. Das heißt: ist das Ziel falsch, entwickelt sich auch alles andere falsch. Von der inneren Motivation und Psyche bis zur Akzeptanz durch die Mitwelt. Verbessert man das Ziel, verbessert sich (z.B. durch stärkeres Engagement und die größere Unterstützung der Mitwelt) auch alles andere.

Andererseits Platon mit der Feststellung, dass es für Mensch (und Unternehmen) zwei grundverschiedene Verhaltensweisen bzw. Verhaltensziele gibt: Erstens die egozentrierte Verhaltensweise mit dem Ziel des maximalen Gewinns für einen selbst und zweitens die alterozentrierte (d.h. an „den anderen“ bzw. der Mitwelt orientierte) Verhaltensweise mit dem Ziel, einen möglichst spürbaren Nutzen für seine Mitwelt zu entwickeln. (Und unzählige Varianten dazwischen.)

Schon Platon kam zu dem verblüffenden Schluss, dass das alterozentrierte Verhalten nicht nur zu einer besseren Entwicklung „der anderen“ und des Ganzen führt, sondern auch zu besserer Entwicklung und größerem Gewinn für einen selbst. Ursache ist die stärkere Unterstützung durch die Mitwelt.

Dass derjenige, der den spürbarsten Nutzen für seine Mitwelt entwickelt, zugleich auch persönlich der Erfolg-

reichste und auch Mächtigste wird, ist für viele, die von Jugend auf zu einem so ganz anderen Denken und Handeln erzogen worden sind, natürlich schwer zu begreifen. Eben weil wir vom wissenschaftlichen Denken her erzogen worden sind, nur das Sicht- und Messbare zu registrieren, aber nicht das Immaterielle, Unsichtbare und Unbewusste.

Ursache ist der Tunnelblick der Betriebswirtschaftslehre. Sie ist einseitig. Sie hat das Denken und Handeln einseitig auf die eine Hälfte des tatsächlichen Geschehens, nämlich die rein materiell-finanziellen Vorgänge fokussiert und die andere Hälfte, nämlich die unsichtbaren immateriellen Wirkungen ihres Handelns aus den Augen verloren.

Bezieht man aber diese zweite Hälfte (also die immateriellen – auch psychisch, emotional, transzendent, unter- und unbewusst, metaphysisch, energetisch genannten – Vorgänge) in die Überlegungen ein, ergibt sich ein völlig anderes Bild: Je spürbarer der Nutzen, den ein Mensch bzw. Betrieb

für seine Mitwelt entwickelt, desto größer wird deren Interesse und Nachfrage und dank ihrer größeren Nachfrage der eigene Umsatz und Gewinn. Genauer gesagt: Mit dem Nutzen wächst die Nachfrage der Mitwelt, durch die wachsende Nachfrage fast schon automatisch der eigene Umsatz, die Kapazitätsausnutzung, die Stückzahlen, die Stückkosten-Degression, der Gewinn, die Kreditwürdigkeit und damit die geistige und finanzielle Bewegungsfreiheit, um seinen Nutzen für die Mitwelt immer noch spürbarer und bis zur Weltmarktführerschaft zu erhöhen.

Ein bisschen größerer Nutzen genügt nicht. Man muss einen, möglichst zwingenden Nutzen entwickeln.

Die Schlussfolgerung ist jedenfalls: Je spürbarer der Nutzen, den man für seine Mitwelt entwickelt, desto schneller, leichter und stärker wächst der eigene Gewinn und die eigene Kreditwürdigkeit. Und damit die geistige und finanzielle Bewegungsfreiheit, um aus – vielleicht zunächst kleinstem Anfang

– spiralförmig einen immer größeren, attraktiveren und schließlich weltweiten Nutzen für seine Mitwelt zu entwickeln.

Mit größerer Intelligenz, größerem Wissen, größerem Kapital, besseren Beziehungen usw. haben diese größeren Erfolge ursprünglich gar nichts zu tun, sondern nur mit besserer Strategie, nämlich anders gezieltem Einsatz der zur Verfügung stehenden Kräfte und Mittel. Es kann also jeder.

Aber darin liegt eine Gefahr. Die reine Proklamation dieses anderen Verhaltensziels nutzt wenig. Im Gegenteil: es birgt die Gefahr, mit halbherzigen Versuchen nur ungenügende Wirkungen zu erzielen und schließlich enttäuscht zum alten Verhalten zurückzukehren. Einen nur ein bisschen größeren Nutzen zu entwickeln, genügt nicht. Man muss einen überzeugenden, möglichst sogar zwingenden Nutzen entwickeln, das heißt einen Nutzen, der so groß ist, dass die Zielgruppe ihn der eigenen Entwicklung, z.B. der eigenen Wettbewerbsfähigkeit halber, annehmen muss, ob ihr die Nase des Anbieters passt oder nicht.

Erst dann ist sichergestellt, dass die Mehrkosten, die mit dem größeren Nutzen verbunden sind, durch die größere Nachfrage, den höheren Umsatz, die bessere Kapazitätsausnutzung, die Stückkosten-Degression usw. überkompensiert werden. Die Sache funktioniert in der Praxis absolut zuverlässig, (...) durch eine Methodik, die nicht mehr auf die Maximierung des eigenen Gewinns, sondern auf die Maximierung des Nutzens für seine Mitwelt gerichtet ist. Solange man das neue Ziel mit der gewohnten betriebswirtschaftlichen Methodik verfolgt, landet man immer wieder beim alten Denken und Handeln. ■



Die berühmten „zwei Seiten einer Medaille“ – Das eine kann es ohne das andere nicht geben. Doch oftmals sind Denken und Handeln nur auf die rein materiell-finanziellen Vorgänge fokussiert... die unsichtbaren immateriellen Wirkungen des Handelns werden ignoriert.