



Gewinn kommt von Sinn

WERKSTATT Wahre Wertschöpfung beginnt im Bewusstsein: Unternehmen, die ihren Zweck über den reinen Profit stellen und Sinn stiften, gewinnen nicht nur Kunden und Märkte – sie sichern auch ihre Zukunft durch Vertrauen, Motivation und nachhaltigen Erfolg.

VON ROLAND E. SCHÖN

Unternehmen als Maschine – Das mechanistische Trugbild

Wer ausschließlich Geld hinterher jagt, wird es nie wirklich erreichen. Diese Aussage bringt auf den Punkt, was viele Unternehmen im anglo-amerikanischen geprägten, mechanistischen Führungsstil kennzeichnet: Der Fokus auf finanziellen Gewinn führt dazu, dass Sinn, Motivation und nachhaltiger Unternehmenserfolg auf der Strecke bleiben. Heute dominiert immer noch das Bild vom Unternehmen als streng rational optimierbare Maschine. Das hat zur Folge, den Betrieb analytisch zu zerlegen, wie eine Uhr in ihre Zahnrädchen und Einzelteile. Effizienz als höchstes Gebot, analytische Planung und Kontrolle als die Garanten

”

Der Geist schafft
die materiellen
Verhältnisse.

Professor Wolfgang
Mewes, Begründer der
EKS-Strategie

“

für Wertschöpfung. In dieser Annahme wird der Mensch zum reinen Kostenfaktor. Die Sinnfrage ist der Betriebswirtschaft untergeordnet.

Aus Zahlen und Bilanzen wird dann der vermeintliche Sinn des Wirtschaftens abgeleitet: Gewinn ist das Resultat von Kapitalmaximierung und effizienter Betriebsführung. Wer Kosten konsequent und kontinuierlich senkt, Prozesse mechanisiert und standardisiert sowie Personal als hinderlichen Kostenfaktor ausschaltet, sorgt für kalkulierbaren Fortschritt und Ertrag, so die Denke. Damit wird auch der Mensch als Teil des Getriebes, seiner eigentlichen Eigenart beraubt – ein Rädchen, das reibungslos funktionieren soll, um den Unternehmensmotor nicht zu stören. In die-



”

Ein Unternehmen zu führen heißt in erster Linie, Bewusstsein zu führen.

Götz W. Werner,
DM-Gründer

“


sinnlosen Ökonomie, denn Wirtschaft muss dem Menschen und seinen Bedürfnissen dienen – nicht umgekehrt.

Unternehmen als lebender Organismus – Die ganzheitliche Sicht

Aus ganzheitlicher Sicht ist ein Unternehmen ein lebender Organismus, der – vereinfacht gesagt – auf einer immateriellen und materiellen Ebene lebt. Das Grundgesetz heißt: GEIST schafft Realität (Stufe 4: Substanz/Materie). Sinn findet man in erster Linie auf den Bewusstseinsstufen 1 + 2, der immateriellen Ebene (siehe auch Grafik unten: Gestaltungsebenen einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung).

Gestaltungsebenen der Unternehmenssteuerung

	Ebene	Steuerungsgrößen	Bewußtsein
Immaterielle Ebene	1. GEIST	Visionsorientierung	Intuition, Ahnen, Sinn
	2. Energie	Potential- / Stärkenorientierung	Gefühle/Emotionen
Materielle Ebene	3. Bewegung	Gewinn- / Profitorientierung	Denken/Ratio
	4. Substanz Materie	Liquiditäts- / Substanzorientierung	Wissen/Fakten



ser Sicht ist der Gewinn der ultimative Nachweis wirtschaftlicher Rationalität.

Doch gerade da, wo Unternehmen nur noch Gewinnmaximierung als Ziel betreiben, wird der entscheidende Motivationsfaktor vergessen: der Sinn!

Die scheinbare Ernte, sprich der materielle Gewinn wird ohne den Kontext des „Warum“ definiert. Aber ohne eine überzeugende Aussaat, dem Samen des „Warum“ – also ohne klare Antworten auf die Fragen, warum und wofür es das Unternehmen gibt (seine Mission und seinen Purpose) – lassen sich erfahrungsgemäß keine langfristige Motivation und keine nachhaltigen Humanenergien im Unternehmen mobilisieren. Mehr noch: „Gewinn“ wird damit überwiegend mit „Geldgewinn“ gleichgesetzt, weil wirtschaftliches Denken, Marktlogik und Alltagssprache das finanzielle Ergebnis zum ultimativen Narrativ gemacht haben – auch wenn ursprünglich und sachlich „Gewinn“ alles umfassen kann, was einen echten Zuwachs oder Fortschritt bedeutet, vor allem auch immateriell.

Das Resultat dieser Logik: Der Mensch ist nur noch ein austauschbarer Faktor, der der Wirtschaft dient. Das ist das perfekte Scheitern einer

”

Der einzige Garant für nachhaltigen Gewinn ist der immaterielle Nutzen mit dem Sinn, den ein Kunde mit dem gekauften Produkt erfährt.

Roland E. Schön

“

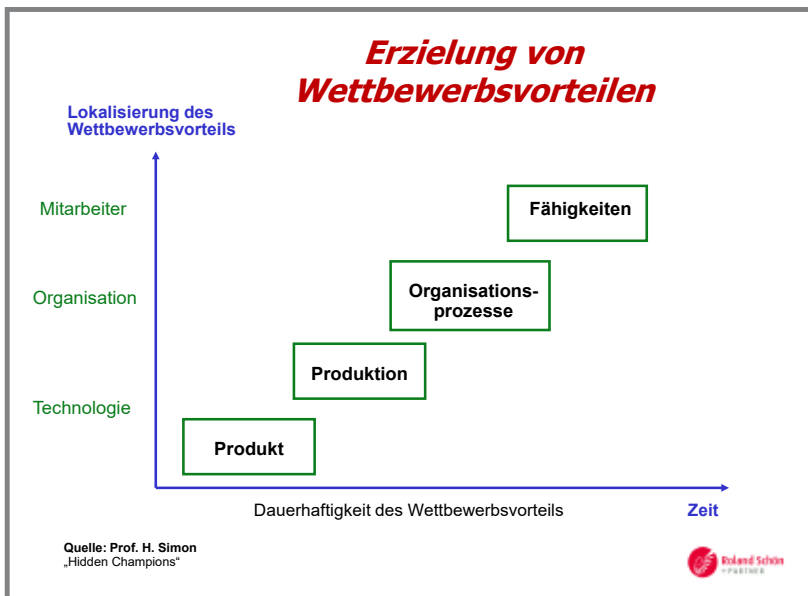
Wirklicher Träger der Unternehmenspotenziale kann aus dieser Sicht nur der Mensch sein. Denn eine Maschine kann per se kein wirksames Potenzial entfalten.

Rein betriebswirtschaftlich betrachtet ist Gewinn der Überschuss der Erträge über die Aufwendungen. Gewinn ist sowohl äußeres Zeichen für wirtschaftlichen Erfolg als auch ein Indikator für „Energieüberschuss“. Das Unternehmen hat Nutzen (Sinn) für seine Kunden geschaffen und wurde dafür belohnt. Man kann es vereinfacht auch so sagen: „Erträge sind bezahlte Fähigkeiten und Aufwendungen bezahlte Unfähigkeiten“. Ein Unternehmen, das Gewinn macht, hat also mehr Kompetenzen als Nichtkompetenzen.

Nach Wolfgang Mewes, dem Begründer der EKS®-Strategie hängt die Höhe des Gewinns unmittelbar davon ab, brennende Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe besser zu lösen als der Wettbewerb. Je höher der Nutzen für den Kunden, also auch die empfundene Sinnhaftigkeit, desto höher ist die Bereitschaft, dafür auch einen überdurchschnittlichen Preis zu erzielen.

Austauschbare Leistungen rentieren zur Umsatzrendite von Null. Wenn nichts mehr bleibt, bleibt nur noch der Preis. Und den günstigsten Preis kann immer nur einer machen. Das führt auf der Ebene des materiellen Denkens zu den heute vielfach erlebten Preisschlachten im Markt.

Der immaterielle Nutzen entsteht aus den weichen Faktoren eines Unternehmens, wie zum Beispiel Kundenliebe, Servicequalität, Nutzen schaffen, wertschätzende Kommunikation und



positivem Menschenbild. Die eigentlichen Wettbewerbsvorteile liegen nur darin: in den Fähigkeiten der Mitarbeitenden, deren Einzigartigkeit und geistigem Vermögen, wie es Professor Simon (Hidden Champions) empirisch belegt hat (siehe Grafik oben).

Die Quelle der Einzigartigkeit liegt somit in der Individualität jedes Menschen. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden Selbstentfaltung ermöglichen, ihre Talente erkennen und fördern, öffnen die Quelle für Einzigartigkeit und erschließen sich damit Ressourcen und Nutzenvorteile. Selbstentfaltung schafft Arbeitsfreude, Leistungslust, Sinn und Erfüllung für den Mitarbeitenden, Produktivität und Gewinnchancen für das Unternehmen. So gesehen entsteht aus Sinn Gewinn, wenn Arbeit einen Nutzen schafft.

Besonders wo kein oder wenig Gewinn mehr übrig bleibt, wird deutlich, dass vorher schon der Sinn verlorengegangen ist. Denn ein Unternehmen zu führen, ohne dass das übrigbleibt, was zum Überleben notwendig ist, macht keinen Sinn.

Das, was wir heute in unserem Unternehmen vorfinden, ist das Ergebnis unseres Denkens und Handelns von gestern und das, was wir heute denken, wird morgen zur Unternehmensrealität.

Gerade jetzt, in einer Zeit erheblicher wirtschaftlicher Herausforderungen, entstehen neue Chancen, um mit Sinn, Klarheit und zukunftsweisender Kreativität mutig neue Wege zu gehen. Statt Defiziten hinterherzulaufen oder lediglich die Substanz aus der Vergangenheit zu verwalten, gilt es, die Gestaltungskraft der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu stellen. Eine Unternehmensvision sowie gemeinsam getragene Ziele zu entwickeln, die alle Mitarbeitenden begeistert und Sinn vermittelt. Unternehmertum ist damit stets auch ein Spiegel der Menschen, die Verantwortung übernehmen. Eine gesunde, sinngerichtet Ausrichtung eröffnet die Möglichkeit, rechtzeitig neue Impulse zu setzen und das eigene Geschäftsmodell nachhaltig zu stärken. Das Unternehmen und sein inneres Bild sind eng miteinander verwoben. Wer seine innere Haltung, sein Warum und seine



BILD: PRIVAT

Zum Autor

Roland E. Schön ist Dipl.-Wirtsch.-Ing. und Inhaber von Roland Schön + Partner, Erfolg durch Einzigartigkeit, Wilhelmshafen bei Heidelberg. Er fungiert als Experte für ganzheitliche Unternehmerstrategien und strategische Veränderungsprozesse für den Mittelstand auf Basis der EKS®-Strategie nach Professor Wolfgang Mewes und ist Leiter des StrategieForums der MRN. Schön gilt als Pionier von Großgruppeninterventionen im deutschsprachigen Raum mit Durchführung zahlreicher Zukunftskonferenzen und ist Strategiepreisträger des Bundesverbandes Strategieforum. Aufgewachsen in einem Familienbetrieb kennt er die Welt der mittelständischen Wirtschaft aus eigener Erfahrung. Kontakt: www.RolandSchoen.de

Werte reflektiert, kann positiven Wandel bewirken – bei sich selbst und im gesamten Unternehmen. Herausforderungen sind dann nicht nur Störungen, sondern auch wertvolle Hinweise: Sie zeigen uns, wo Entwicklungspotenziale liegen und laden dazu ein, Neues zu lernen und gemeinsam an der Zukunft zu bauen. Verantwortung bedeutet in diesem Sinne, mit Sinn und Besonnenheit voranzugehen und so den Weg für langfristigen Erfolg zu ebnet.

Fazit: Die Zukunft gehört sinnorientierten Unternehmen mit Visionen. Gewinner von morgen sind die, die heute echten Sinn stiften und damit Vertrauen schaffen – in einer opaken Welt jenseits technokratischer Managementmethoden und KI. Vertrauen in sich und die eigenen Leistungen sind ein Garant gegen die Unsicherheiten in den Märkten unserer Zeit. Das ist die Kraft und Magie einer bewussten und ganzheitlichen Unternehmensführung nach der Maxime: Gewinn kommt von Sinn!

Gewinn kommt von Sinn – eine Zusammenfassung

Sinnorientierung führt zu nachhaltigem Gewinn

Echte wirtschaftliche Erfolge entstehen, wenn Unternehmen und Menschen einem größeren Sinn folgen, der über den kurzfristigen Profit hinausgeht.

Gewinn ist Folge von Sinnstiftung

Wo Sinn erlebt und vermittelt wird, sind Motivation, Innovation und Leistungsbereitschaft deutlich höher.

Sinn-Ziele begeistern

Mitarbeitende und Kunden orientieren sich unbewusst an Unternehmen, die für Werte stehen und die Welt besser machen wollen.

Sinn schafft Identifikation und Bindung

Wer den Sinn seiner Arbeit erkennt, arbeitet mit Freude, bleibt loyal und engagiert sich stärker.

Innovation und Sinn – zwei Seiten einer Medaille

Neue Wege und kreative Lösungen entstehen nur im Menschen und dort, wo Sinn, Zweck und Ziele klar sind – das treibt Unternehmen voran und hebt sie von den Mitbewerbern ab.

Sinn als Engpass und Treiber

Dort, wo der Sinn fehlt, stocken Engagement und wirtschaftliche Entwicklung. Fehlender Sinn ist der immaterielle Engpass. Erfahrener Sinn ist die Zugkraft für Gewinn.

Sinnvolle Leistungen finden ihren Markt

Menschen bezahlen gerne für Angebote, in denen sie echten Nutzen und damit Sinn erkennen.