

Von Gewinnmaximierung zu Treuhänderschaft

📄 Kommentar 09.10.2025 | 08:13 Uhr



Christoph Berdi
Christoph Berdi ist freiberuflicher Wirtschaftsjournalist.



Bettina Dornberg
Bettina Dornberg ist freiberufliche Journalistin und Autorin.



Bild: Mick Haupt on unsplash.com

Ein Unternehmertum, das weiter denkt als bis zur nächsten Bilanz, ist die Antwort auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Sagen die Autor:innen des Buchs "Die Werttreiber".

Im 21. Jahrhundert gilt es für die Unternehmerinnen und Unternehmer mehr denn je, den Ausbruch zu wagen – aus dem Korsett des auf Vernunft fokussierten, neuzeitlichen Denkens sowie aus der Enge betriebswirtschaftlicher Paradigmen. Gefragt sind Gestalterinnen und Gestalter einer Ökonomie, in der gute Voraussetzungen für Nachhaltigkeit und eine lebenswerte Zukunft nachfolgender Generationen geschaffen werden.

Rationalismus, Empirismus, Utilitarismus als Säulen der Moderne

Die Welt lasse sich allein durch Vernunft erfassen, durch Zahlen ordnen, durch Kalküle kontrollieren – dieser Irrglaube ist ein Erbe neuzeitlicher Denkweise. An seinem Anfang stand René Descartes (1596–1650) mit der berühmten Formel „cogito, ergo sum“ – „Ich denke, also bin ich“. Damit wurde das Denken, die Ratio, als maßgebliche Instanz für Erkenntnis, Entscheidungen und fürs Handeln erhoben. Kontrovers dazu etablierte sich der Empirismus – die Überzeugung, alles Wissen müsse sich durch Beobachtung, Messung und Erfahrung begründen lassen.

Rationalismus und Empirismus sind die geistigen Pole der Moderne. Beide Strömungen prägen bis heute das politische und ökonomische Handeln westlicher Gesellschaften, verstärkt durch den Utilitarismus und ein mechanistisches Weltbild. Die Wirtschaftswissenschaften, wie sie sich im deutschsprachigen Raum seit rund 120 Jahren entwickelt haben, stehen unverkennbar in dieser Tradition.

Unternehmen erscheinen als lineare Input-Output-Funktionen, organisiert wie Maschinen; Unternehmer sind der Gewinnmaximierung, der permanenten Effizienzsteigerung und dem stetigen Wachstum verpflichtet. Arbeit gilt in dieser Logik vornehmlich als Ressource, die wie Energie oder Rohstoffe disponiert wird. Der Mensch existiert in den wirtschaftswissenschaftlichen Modellen lediglich als Homo oeconomicus – ein rein theoretisches Konstrukt, das ihn zum kühlen Nutzenmaximierer reduziert, der seine Entscheidungen emotions- und wertfrei trifft.

” *Rationalismus und Empirismus sind die geistigen Pole der Moderne. Beide Strömungen prägen bis heute das politische und ökonomische Handeln westlicher Gesellschaften*

Unternehmerische Verantwortung für Mensch und Umwelt taucht – wenn überhaupt – als Kostenfaktor, als Risiko oder als Chance für imagefördernde Maßnahmen auf – selten aber als Voraussetzung für nachhaltige Wertschöpfung, für echte Zukunftsfähigkeit oder für die gesellschaftliche Legitimation unternehmerischen Handelns („licence to operate“).

Erfolgreich zerstörend

Doch was als Motor wirtschaftlicher Entwicklung vor allem im 20. Jahrhundert vordergründig sowohl konsum- als auch wohltandsmehrend funktioniert haben mag, hat sich spätestens im 21. Jahrhundert zu einer erschreckenden Hypothek gewandelt. Bis heute gelten manche Unternehmen als wirtschaftlich erfolgreich, deren Handeln die Umwelt weiterhin zerstört oder auf sozial und ethisch fragwürdigen Wertschöpfungsketten beruht. Ob Wachstum, Gewinn oder Shareholder Value zum Schaden von Natur und Menschen optimiert werden, bleibt unbeachtet und wird nicht bilanziert. Die daraus entstehenden Kosten werden externalisiert, ergo der Gesellschaft und den Steuerzahlenden aufgebürdet.

” *Was als Motor wirtschaftlicher Entwicklung vor allem im 20. Jahrhundert vordergründig sowohl konsum- als auch wohlstandsmehrend funktioniert haben mag, hat sich spätestens im 21. Jahrhundert zu einer erschreckenden Hypothek gewandelt.*

Hier präsentiert sich die extreme Form jener „betriebswirtschaftlichen Vernunft“, die von den Protagonisten des neoliberalen Lagers zum Non-plus-Ultra der Wirtschaftspolitik und Unternehmensführung erklärt wird. Sie kapern den Moralphilosophen Adam Smith (1732–1790) und drehen ein ums andere Mal seine Formulierung von der „unsichtbaren Hand der Märkte“ durch die Mangel der öffentlichen Meinungsbildung: Freie Märkte verbunden mit einem schwachen Staat und niedrigen Steuern sollen am effizientesten für allgemeinen Wohlstand sorgen.

Der missbrauchte Adam Smith

Das hat Smith wirklich nicht verdient, oder anders gesagt: Dieses Narrativ hält einer fundierten Deutung seines Werkes nicht stand. Vielmehr wird Smith benutzt, um das selbstreferenzielle Gehege unternehmerischer Freiheit vor aller Kritik zu schützen. Dabei richtet es der freie Markt allein eben nicht, wie die fortdauernde Schädigung von Klima und Umwelt, die Ausbeutung von Ressourcen und Menschen sowie die negativen Auswirkungen einer immer weiter auseinander klaffenden Schere in den Einkommens- und Vermögensverhältnissen zeigen. Wir sind an einem Punkt angelangt – wie in den USA gerade zu verfolgen ist –, an dem enorm erfolgreiche Unternehmen bewusst die Demokratie destabilisieren.

Ökologisch betrachtet müssten Anfang Mai jedes Jahres in Deutschland die Alarmglocken läuten. So früh wird der sogenannte Earth Overshoot Day erreicht, ab dem die Erde die verbrauchten nachwachsenden Rohstoffe nicht mehr innerhalb eines Jahres reproduzieren kann. Der Alarm bleibt indes – sieht man von dünnen Medienberichten ab – erstaunlich verhalten. Vielmehr erleben wir, dass die Umweltstandards trotz dramatischer Klimaeffekte gesenkt werden, statt entschieden das Tempo der Erderwärmung aufzuhalten. Im Kommunalwahlkampf 2025 in NRW ließ sich die FDP zu dem Spruch hinreißen: „Wir schreiben Öko wieder mit nomie.“ Als brauchte es nicht beides, sowohl die Ökologie sowie die Ökonomie als auch die soziale Dimension wirtschaftlichen Handelns. Zumal die Herausforderungen nicht verschwinden, nur weil man sie in Politik oder Unternehmensführung ignoriert.

” *Wir erleben, dass die Umweltstandards trotz dramatischer Klimaeffekte gesenkt werden, statt entschieden das Tempo der Erderwärmung aufzuhalten.*

Natürlich gibt es Unternehmen, die die ökonomisch-ökologische Transformation weiterhin vorantreiben. Aber sobald die Wettbewerbsfähigkeit wackelt oder die Gewinnspannen knapp werden, wirft man vielerorts in einem regressiven Rückfall in das 20. Jahrhundert die vermeintlichen Effizienz-Turbos wieder an. Zunehmend prägt die vermeintliche Ratio verengter ökonomischer Prinzipien und Modelle das Denken und Handeln in den Unternehmen.

Zu beobachten ist dies derzeit am Backlash gegen Diversität in den Organisationen sowie an der Rückkehr zu einer Mitarbeitendenführung, in der die Menschen wieder verstärkt als Produktionsfaktoren behandelt werden. So registriert das Handelsblatt Handelsblatt nicht nur allgemein einen Trend zu autoritären Führungsstilen (handelsblatt.com vom 31.5.2025), sondern attestiert speziell einem weltweit agierenden deutschen Softwarekonzern die Einführung von umstrittenen, verhaltensbedingten „Kopfnoten“ als Teil der neuen Personalpolitik. Der Vorstandschef hat eine neue „Leistungskultur“ im Sinn und meint damit laut Handelsblatt „unermüdlichen Einsatz, anhaltendes Wachstum und eiserne Disziplin“. Zudem sollen Führungskräfte des Unternehmens die Mitarbeitenden in Leistungsträger, Soll-Erfüller und Mitarbeitende mit Verbesserungsbedarf einteilen (handelsblatt.com vom 17.3.2025).

Die Enge der BWL überwinden

An solchen Beispielen offenbart sich der blinde Fleck des tradierten betriebswirtschaftlichen Denkens: Die BWL erkennt weder den Wert von Beziehungen noch die systemische Verbindung der Unternehmen mit der Welt in all ihren Facetten. Dabei existieren Unternehmen eben nicht isoliert in einem ökonomischen Zoo, sondern in lebendigen Netzwerken aus Menschen, Gemeinschaften, Institutionen und Umweltbedingungen. Dem Soziologen Hartmut Rosa verdanken wir in diesem Kontext den Hinweis, dass gelingendes Leben im Privaten wie im Beruflichen Resonanz benötigt – also einen wechselseitigen Austausch und eine gegenseitige Wahrnehmung auf der Beziehungsebene. Wie sollen sich solche Qualitäten entwickeln, wenn Beziehungen auf Verträge, Märkte auf Gleichungen, Verantwortung auf Compliance, Ethik auf monetäre Tauschwerte reduziert werden?

” *Die Betriebswirtschaftslehre bekommt die Unternehmen-
den nicht zu fassen, kann Wert und Bedeutung ihrer Ent-
scheidungen nicht ermessen.*

Vor dem Hintergrund ihrer machtvollen Position richtet sich die Frage eindeutig an die Unternehmerinnen und Unternehmer, die wiederum in ihrer Bedeutung von den Wirtschaftswissenschaften allenfalls auf der volkswirtschaftlichen Ebene erkannt werden. Man denke an den österreichischen Nationalökonom Joseph A. Schumpeter (1883-1950) und seine „Persona“ der Unternehmenden als schöpferische Zerstörer, die die Innovations- und Wachstumsprozesse einer Wirtschaft in Gang halten. Die BWL hingegen bekommt die Unternehmenden nicht zu fassen, kann Wert und Bedeutung ihrer Entscheidungen nicht ermessen. Seit Erich Gutenbergs (1897–1984) Beschreibung als „dispositiver Faktor“ schwirren sie wie Geister durch die Hörsäle und die Wirtschaftsliteratur. Und es stimmt ja: Ihre Handlungsoptionen reichen von rücksichtsloser Gewinnmaximierung bis hin zu weitsichtiger Enkelfähigkeit.

Unsere demokratische Verfassung und die Soziale Marktwirtschaft sehen diesen Spielraum ausdrücklich vor: Die Unternehmenden gehen ins finanzielle Risiko und innovieren Produkte und Dienstleistungen, um für Beschäftigung zu sorgen und den Wohlstand in der Gesellschaft zu mehren. Das ist der gesellschaftliche Deal. Dafür erhalten sie ein Bündel an weitgehenden Freiheits- und Gestaltungsrechten. Niemand kann ihnen wirklich ins Geschäft reden, wenn sie von ihrem Herrschaftsrecht über die Organisation, ihrem Recht zur Gewinnverwendung oder ihrem Verkaufsrecht Gebrauch machen.

” *Es scheint ein umfassender Begriff von Unternehmertum
gefragt zu sein, der Wirtschaft als verantwortlichen Teil
des systemischen Ganzen versteht, in dem wir leben.*

Gleichzeitig öffnet sich hier ein Horizont, der mit einem reduktionistischen Vernunftbegriff, wie ihn die BWL adaptiert hat, nicht zu erreichen ist. Hannah Arendt (1906–1975) erinnert in ihrer „Vita Activa“ daran, dass Handeln weit mehr ist als die Produktion von Gütern oder Dienstleistungen. Erst in der Teilhabe am öffentlichen Diskurs wird Pluralität und Freiheit neu belebt. Es scheint ein umfassender Begriff von Unternehmertum gefragt zu sein, der Wirtschaft als verantwortlichen Teil des systemischen Ganzen versteht, in dem wir leben.

Die Werttreiber – Plädoyer für ein holistisches Unternehmertum

Damit rücken unweigerlich die Persönlichkeit und das Mindset der Unternehmerinnen und Unternehmer in den Fokus. Interdisziplinäre Impulse aus Philosophie und Soziologie, aus Geschichte und Recht, Systemtheorie und Organisationslehre lassen ein holistisches Unternehmerbild aufleuchten – im Folgenden als Role Model der „Werttreiber“ bezeichnet –, das die beklemmende Enge der Wirtschaftswissenschaften überwinden kann.

Diese Werttreiber begreifen sich nicht als externe Akteurinnen und Akteure, die der Gesellschaft gegenüberstehen, sondern verorten sich als **integraler Teil der Sozialen Marktwirtschaft, ja der Weltgemeinschaft**. Sie wissen um ihre privilegierte Position und reflektieren, welche Verantwortung daraus erwächst. Ihr Kompass ist die Beziehungsqualität: zu Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, Geldgebern, zur Gesellschaft und zur Natur. Aus diesen Beziehungsgeflechten leiten sie Wert und Werte ab – nicht nur in Euro, sondern in Form von Nachhaltigkeit, Sinn und Zukunftsfähigkeit.

” *Interdisziplinäre Impulse aus Philosophie und Soziologie, aus Geschichte und Recht, Systemtheorie und Organisationslehre lassen ein holistisches Unternehmerbild aufleuchten, das die beklemmende Enge der Wirtschaftswissenschaften überwinden kann.*

Mitarbeitende sind für Werttreiber keine Kostenfaktoren, sondern **Wertschöpfungspartner**, Individuen mit Bedürfnissen, Ängsten und Potenzialen. Führung heißt für sie nicht Kontrolle, sondern ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen, eigenverantwortlich zu agieren. Den Werttreibern ist bewusst, dass Motivation nicht aus Boni entspringt, sondern aus Vertrauen und Zugehörigkeit, Sicherheit und Identifikation, Entwicklung und Teilhabe.

In diesem Kontext brechen sie mit der Gewinnmaximierung als einem zentralen Paradigma der Betriebswirtschaftslehre: **Gewinn interpretieren sie wie selbstverständlich nicht als Hauptbedingung, sondern als Nebenbedingung unternehmerischen Handelns**. Über den notwendigen und auskömmlichen Gewinn hinausgehende Überschüsse investieren Werttreiber in Stakeholder-Beziehungen, wozu auch in zunehmendem Maße die Verknüpfungen mit der natürlichen Umwelt verstanden werden.

Die Werttreiber – Das Buch



Bild: Schäffer-Poeschel

Von den Autorinnen und Autoren ist vor kurzem das Buch "Die Werttreiber. Plädoyer für ein holistisches Unternehmertum" erschienen. Das Buch versucht, die blinden Flecke der Betriebswirtschaftslehre bezüglich der gesellschaftlichen wirtschaftlichen Bedeutung von Unternehmer:innen auszuleuchten und damit die klassische BWL zu erweitern – auch um das Thema nachhaltige Unternehmensführung.

"Die Werttreiber" ist bei Schäffer-Poeschel erschienen (ein Unternehmen der Haufe Group) und kostet 29,99 Euro.

🔗 [Erhältlich unter anderem im Haufe Shop.](#)

Werttreiber begreifen ihr Unternehmen nicht als Maschine, sondern als **lebendigen Organismus**. Kommunikation, Kultur und Strukturen sind darauf ausgerichtet, die Wahrnehmung, Anpassung und Beziehung nach innen wie außen zu stärken. Damit gestalten sie Organisationen, die langfristig und generationenübergreifend bestehen können, sich selbst erneuern, den Wandel antizipieren respektive ihn aktiv gestalten können.

Diese Unternehmerinnen und Unternehmer handeln nicht im Besitzstandsdenken, sondern aus einem **treuhänderischen Selbstverständnis heraus**. Sie betrachten Eigentum und unternehmerische Freiheit als anvertrautes Gut – mit der Aufgabe, es zu bewahren, zu gestalten und weiterzugeben. Damit werden sie zu Treuhänderinnen und Treuhändern von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt, die heute Verantwortung für morgen übernehmen. Um Hans Jonas' (1903–1993) „*Prinzip Verantwortung*“ aufzugreifen: Sie handeln so, dass auch kommende Generationen noch lebensfähige Grundlagen vorfinden – ökonomisch, ökologisch und sozial. Unternehmen sind für sie Gemeinwesen, Mitarbeitende sind Partner, die es zu fördern gilt, und die Natur ist eine Mitspielerin, deren Grenzen nicht verletzt werden dürfen. Das ist die zeitgemäße unternehmerische Vernunft. Um Albert Schweitzer (1875–1965) an dieser Stelle das letzte Wort zu geben: „Ethik ist ins Grenzenlose erweiterte Verantwortung für alles, was lebt.“

Über die Autor:innen

Erich Colsman

Erich Colsman ist Diplom-Kaufmann und leitete 35 Jahre ein traditionsreiches Fami-

lienunternehmen der Textilbranche in Wuppertal. Parallel war er bis zu seinem 75. Lebensjahr Mitglied sowie zeitweilig Vorsitzender im Gesellschafterausschuss eines führenden, international agierenden Familienunternehmens in der Süßwarenbranche. Sein gesamtes Unternehmerleben ist geprägt von der Mitarbeit in Leitungsgremien verschiedener Wirtschaftsverbände und in Beiräten mittelgroßer Produktionsunternehmen. Darüber hinaus engagierte er sich im anthroposophisch orientierten Bildungsbereich, im kirchlichen Kontext sowie in der biologischen Landwirtschaft. Aktuell unterstützt er aktiv die Bemühungen für die „Gesellschaft mit gebundenem Vermögen“ als neue Rechtsform.

Bettina Dornberg

Bettina Dornberg ist freiberufliche Journalistin und Autorin sowie Expertin für PR und die Positionierung von Unternehmen, Organisationen und Persönlichkeiten. Unter der Marke Identitätsstifter arbeitet sie zudem mit dem Journalisten Christoph Berdi zusammen, begleitet Change-Management-Prozesse, entwickelt Corporate-Media-Konzepte und verwirklicht Buchprojekte – vorwiegend als Ghostwriter. Die Kommunikations- und Theaterwissenschaftlerin leitete zuvor die Öffentlichkeitsarbeit von Kultur- und Non-Profit-Organisationen. Bettina Dornberg war jahrelang als PR/Journalistik-Dozentin in der Fort- und Weiterbildung tätig. Sie ist Karl-Theodor-Vogel-Preisträgerin der Deutschen Fachpresse.

Christoph Berdi

Christoph Berdi ist Diplom-Journalist und arbeitet als freiberuflicher Wirtschaftsjournalist, Autor und Marketingexperte. Projektweise unterstützt er zusammen mit Bettina Dornberg unter der Flagge „Identitätsstifter“ Unternehmen, Organisationen und Persönlichkeiten in Positionierung und Kommunikation. Christoph Berdi war in den Jahren 2000 bis 2013 Chefredakteur der Fachzeitschrift „absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing“, zeitweilig Mitglied der Geschäftsleitung des Fachverlags der Verlagsgruppe Handelsblatt sowie zahlreicher Jurys im Marketing-Kontext. Unter seine Ägide fällt der Launch des renommierten Marken-Awards.