

**Hermann Simon**



### **Ausgewählte Highlights:**

Gewinn ist das, was übrig bleibt, wenn das Unternehmen alle vertraglich vereinbarten Ansprüche von Mitarbeitern, Lieferanten, Banken, sonstigen Gläubigern und des Staates befriedigt hat.

EBIT, EBITDA, EBITDAR (R für Restrukturierung), „Core Platform Contribution Profit“ (Uber), „Community-Adjusted EBITDA“ (WeWork), „Adjusted Consolidated Segment Operating Income“ (Groupon) sind nicht Gewinn!

Die Gewinnmargen werden von den Verbrauchern um das 6-7fache überschätzt. Verbraucher vermuten folgende Nettogewinnmargen: Deutschland 22,8%, tatsächliche Marge 3,2-3,4%; USA 31%, tatsächliche Marge 4,9-6%; Italien 38%, tatsächliche Marge 5,1%.

Deutsche Unternehmen sind sehr gewinnschwach:

OECD-Länder 2003-10: Deutschland 3,3%, OECD-Durchschnitt 5,71;  
Bundesbank 2003-16: Deutschland 3,24%;

Fortune Global 500 2018: Mittelwert Nettomarge für alle Länder 6,59%, Median 4,49%. Deutsche Global 500: Mittelwert 4,35%, Median 3,38%.

Das einzige DAX-Unternehmen mit einer Nettogewinnmarge von mehr als 20% ist die Deutsche Börse mit 32% - wohl ein monopolartiger Sonderfall.

Hidden Champions sind mit 8% Nettomarge etwa 2,5mal besser als der deutsche Durchschnitt.

Es gibt auch in Deutschland Unternehmen mit mehr als 20% Nettomarge, 25 davon konnte ich finden. Tabelle dazu im Buch.

Bei der Eigenkapitalrendite schneiden deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich besser ab. Das wird aber mit höherer Verschuldung, also höherem Risiko, erkaufte.

## **Zur Ethik des Gewinns**

Nitin Nohria, Dean der Harvard Business School: „The first ethical responsibility of a business leader is to make a profit.“ Peter Drucker: „There is no conflict between profit and social responsibility. It is not the business that earns a profit adequate to its genuine costs of capital, to the risks of tomorrow and to the needs of tomorrow’s workers and pensioners, that rips off society.“ Wallace Brett Donham, von 1919 bis 1942 Dean der Harvard Business School: „We want to educate leaders who make a decent profit decently.“

Gewinnmaximierung ist das Gegenteil von Verschwendung, man kann auch sagen „Minimierung von Verschwendung“.

## **Ursachen der deutschen Gewinnschwäche**

- Falsche Ziele (nur 28% gewinnorientiert, die Hälfte ist volumenorientiert)
- Falsche Incentives (z.B. Umsatzprovisionen, Optionen)
- 6x so viele Manager kennen den Umsatz wie den Gewinn
- Falsche Branche/Dominanz reifer Branchen
- Verzettelung/übertriebene Diversifikation
- Scaling Up-Schwäche (kleiner Heimatmarkt, geringes Kapitalangebot)
- Gesamtverantwortung des Vorstandes
- Mitbestimmung
- Zu weiche Banken
- Negative Besetzung des Wortes Gewinn

## **Aus diesen Ursachen ergeben sich logischerweise die notwendigen Therapien**

### **Rolle der Gewinnstreiber Preis, Absatzmenge, Kosten**

- Unterschiedliche Betroffene (Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer)
- Gewinnelastizitäten: 1. Preis 2. Kosten 3. Absatz
- Zeitdimension/Geschwindigkeit: 1. Preis 2. Absatz 3. Kosten
- Das Internet berührt alle drei Gewinnstreiber
- Grenzkosten von Null neues, sehr wichtiges Phänomen