

Fredmund Malik: „Der Gewinn hat als Steuerungsgröße ausgedient“

Fredmund Malik ist einer der erfolgreichsten Management-Berater. Seine Bücher sind Bestseller und seine Seminare ausgebucht. Ab heute steht Maliks neues Werk "Strategie - Navigieren in der Komplexität der neuen Welt" beim Buchhändler. Im Gespräch mit Handelsblatt Online definiert Malik die notwendigen Veränderungen, die der Wirtschaft bevorstehen und was das für Manager bedeutet.

- [Artikel](#)
- [Multimedia](#)
- [Kurse](#)

von [Thorsten Giersch](#)

- [Merken](#)
- [Drucken](#)
- [Senden](#)
- [Bookmark](#)
- [Embedden](#)



Fredmund Malik ist ein gefragter Unternehmensberater und Bestsellerautor.

Herr Malik, uns steht eine große Revolution ins Haus. Sie nennen sie die "Transformation 21". Was haben wir zu erwarten?

Wir stehen mitten in einer der geschichtlich größten Umwandlungen von Wirtschaft und Gesellschaft, an deren Ende eine neue Demokratie stehen wird. Es ist der Übergang von einer Alten Welt zu einer Neuen Welt. Das geht nicht reibungslos. Die Krise sind die Geburtswehen der Neuen Welt. Im Zuge dieser Transformation wird sich weltweit fast alles ändern, was Menschen tun, wie sie es tun und warum sie es tun, und auch ihr Verständnis wer sie sind. Es entstehen neue Gesellschaftsstrukturen, neue Machtverhältnisse, ein neues Wirtschaften und neue Arbeits- und Lebensformen.

Mit welchen Folgen?

Das Finanzsystem in seiner heutigen Form wird verschwinden. So gut wie alle öffentlichen Systeme werden grundlegend um- und neugebaut werden müssen, seien es Bildungs- und Gesundheitswesen, die Sozialsysteme oder Verwaltung und Regierung. Besonders tiefgreifend müssen sich unsere Verfahren des Problemlösens, Entscheidens und Umsetzens auf allen Gesellschaftsebenen verändern, weil diese so wichtigen Systeme durch die heutige Komplexität am meisten gefordert und überfordert sind. Die herkömmlichen Methoden haben ihre Problemlösungskraft weitgehend verloren. Wir müssen die Demokratie neu erfinden. Die Lösungen für all das gibt es bereits, aber sie sind den meisten Entscheidern noch nicht bekannt.

Aber solche Phasen gab es doch schon. Wiederholt sich Wirtschaftsgeschichte?

Solche Transformationen sind bisher etwa alle 200 Jahre vorkommen. In der jüngeren Geschichte eine erste im 13. Jahrhundert als etwa die Gotik und die moderne Stadt entstanden. Dann zwischen 1455 und 1517 mit der Erfindung des Buchdruckes, der Entdeckung Amerikas und der Renaissance; und schließlich ab der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts mit der beginnenden Industrialisierung, der amerikanischen Verfassung, den Kriegen Napoleons und schließlich dem Zusammenbrechen des Feudalismus. Jeweils ist eine neue Zivilisation entstanden. Immer wieder ist es dabei auch zu tiefgreifenden Wirtschaftskrisen und-zusammenbrüchen gekommen.

Gibt es Parallelen zur heutigen Situation?

Die Bedingungen dafür sind erfüllt, dass sich eine Depression wie in den 1930er-Jahren wiederholt, aber es muss diesmal keineswegs so sein. Denn erstmals gibt es neue Lösungen für das Umgehen mit solchen Problemen. Wie es wirklich kommt, hängt daher diesmal weit weniger von der Wirtschaftspolitik ab, sondern von einem neuen Funktionieren der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Organisationsformen, also für ein neues Funktionieren unter den heutigen Bedingungen größter Komplexität und der Dynamik global vernetzter Systeme. Was früher eine Revolution durch Maschinen war, ist diesmal eine Revolution durch Organisation.

Haben wir das Schlimmste hinter uns oder stehen uns die größten Turbulenzen noch bevor?

Die größten Schwierigkeiten stehen noch bevor und mit den konventionellen Denkweisen werden sie nicht bewältigt werden können. Die bisherigen Maßnahmen zur Lösung finanziellen Seite der Krise haben zwar Zeitgewinn gebracht, und eine partielle Erholung, aber so gut wie keine der Krisen-Ursachen wurde dadurch beseitigt. Mit den gigantischen Finanzmitteln hat man im Gegenteil die alten Strukturen zementiert, statt die nötigen Veränderungen herbeizuführen. Wenn weiterhin herkömmliche ökonomische Denkweisen, Management- und Regierungsmethoden angewandt werden, wird es zu einer der größten Deflationen und Wirtschaftsdepressionen kommen, zur Verarmung weiter Teile des Mittelstandes, zu Massenarbeitslosigkeit, Unternehmensbankrotten, reihenweisen Bankenzusammenbrüchen und zu zahlreichen Staats-Bankrotten. Es wird auch zu soziale Unruhen und zur Radikalisierung großer Bevölkerungsgruppen kommen.

Wenn sich etwas "fundamental" und "radikal" ändern muss, wie Sie schreiben, scheint ja derzeit etwas schiefzulaufen. Was machen Manager verkehrt?

Manager brauchen neue Frühwarn-, Navigations- und Informationssysteme, die meisten Strategien müssen neu ausgerichtet oder zumindest geprüft werden und so gut wie alle Organisationen müssen viel schneller und aktionsfähiger werden. Sie brauchen Beschleunigersysteme und Real Time Steuerung.

Sie sind kein Freund des Shareholder-Value-Prinzips, oder?

Die angelsächsische Corporate Governance ist eine wirtschaftliche Zerstörungsmaschine und wir haben sie in wichtigen Bereichen unkritisch übernommen. Das Shareholder Value Prinzip ist die entscheidendste, bisher unerkannt gebliebene Ursache der Krise und deswegen muss sie rasch und kompromisslos beseitigt werden.

Wo liegt der Fehler im System?

Das Shareholderprinzip hat die geschichtlich größte Fehlleitung der Unternehmensführung verursacht und die tiefgreifendste Fehlsteuerung von wirtschaftlichen Ressourcen. Es hat auch zur weitgehenden Verrottung etwa der amerikanischen Realwirtschaft und Infrastruktur geführt und zum riskantesten Finanzsystem aller Zeiten. Die Shareholder Orientierung verhindert Investitionen und Innovationen und das schädigt gerade die Shareholder. Mit innerer Zwangsläufigkeit hat das Shareholderprinzip zu

einer exzessiven Geldgetriebenheit geführt, zu Bonussystemen mit falschen Anreizen sowie zu den Kollapsen an den Finanzmärkten, wodurch zuvorderst die Shareholder massiv Geld verloren haben.

Welche Rolle spielt die Ausbildung an den Universitäten? Sie waren selbst Professor in St. Gallen.

Insbesondere Betriebswirtschaftslehre und Ökonomie stehen vor ihren größten Reformen - und diese sind rasch nötig, am besten schon für das nächste Semester. Insoweit man die Kraft dafür aufbringt, werden sie zur Bewältigung der Krise beitragen, ansonsten verschärfen und verlängern sie aber das Debakel.

Die universitäre Ausbildung ist die geistige Wiege der tiefgreifenden Fehlentwicklungen und gehört somit zu den Haupttreibern der Krise. Insbesondere die verbreiteten US-imitierenden MBA-Ausbildungsprogramme vermitteln eine heute veraltete Denkweise aus dem vorigen Jahrhundert und ein Wirtschaftsbild, das in seiner Logik etwa dem geozentrischen Weltbild vor Kopernikus entspricht. Aber auch die ökonomischen Mainstreamtheorien sind etwa damit vergleichbar. Meine akademische Lehrtätigkeit habe ich deshalb seit längerem aufgegeben, damit ich umso mehr Zeit für die direkte Ausbildung von Führungskräften in der Praxis. Daher konnten wir die Programme entwickeln, die das jetzt nötige Umlernen erleichtern und beschleunigen, denn dieser Bedarf ist enorm.

Wenn der Gewinn nicht mehr Lenkungsgröße sein soll und Sie Wachstumsvorgaben auch ablehnen - was bleibt denn dann?

Gewinn- und Wachstum sind wichtig, aber sie genügen bei weitem nicht, insbesondere in Zeiten so großer Veränderungen. Sie sind keine originären Ziele, sondern die Folge von ganz anderen, weit in die Zukunft reichenden Zielen. Verwendet man nur diese beiden Steuerungsgrößen, kommt es zu einer systematischen Fehlsteuerung, die so lange unerkannt bleiben kann, bis es zu Krisen kommt. Nachhaltig funktionierende Unternehmensführung braucht daher die weit darüber hinausgehenden Navigationssysteme, die ich in meinem neuen Buch vorstelle.

Von Dreijahres-Plänen oder Fünfjahres-Sparprogrammen halten Sie nichts?

Solche Programme führen fast immer zu unvermeidbarer Fehlsteuerung. Sie entsprechen etwa der Navigation mit dem Sextanten der mittelalterlichen Schifffahrt. Man braucht aber zum Glück solche willkürlich fixierten Zeitschubladen nicht mehr, weil es inzwischen viel bessere, flexible Methoden gibt. Die Zukunft ist offen und daher müssen die Planungssysteme ebenfalls offen sein. In immer mehr Industrien muss man entwicklungs- und technologiebedingt zehn, 20 und mehr Jahre überblicken. Bildlich gesprochen braucht man dafür das Pendant der modernen Satellitennavigation. Daher sind auch die von den Ökonomen so vielgerühmten Marktinformationen so gut wie unbrauchbar gerade für die bedeutendsten Entscheidungen der Unternehmensspitze.

Die Gesellschaft kann doppelt so gut funktionieren für die Hälfte des Geldes, steht gleich im Vorwort. Wie denn?

Durch gänzlich neue Organisationsformen, die zum Teil durch die phantastischen Funktionsweisen der Natur inspiriert sind und durch die neuen kybernetische Lenkungsmethoden. Außerdem durch die innovativen ganzheitlichen Managementsysteme, die die Unternehmensspitze genau so unterstützen, wie im modernen Auto die High Tech-Driver-Assistent Systeme dem Fahrer helfen. Damit wird auch größte Komplexität beherrschbar. Mit den neuen Methoden kann man dies alles zum Glück fast mit Lichtgeschwindigkeit einführen und zum Funktionieren bringen, weil die gesamte Logik und Methodik von Corporate Change damit revolutioniert wird. "Freude am Funktionieren" kann das neue Motto für das Topmanagement sein.

Wenn Sie von Unternehmensstrategie sprechen: Wie definieren Sie eigentlich Strategie?

Strategie ist richtiges Handeln wenn wir nicht wissen, wie die Zukunft sein wird. Würden wir sie kennen, wären keine Strategien nötig, sondern dann würden logisch abgeleitete Pläne genügen.

Management ist also kein linearer Prozess?

Management ist ein kybernetisch-evolutionärer Kreislauf-Prozess der kontrollierten Selbstorganisation und Selbstregulierung. Damit kann auch höchste Komplexität und Dynamik zuverlässig gemeistert werden.

Fehler gehören zum Leben dazu. Aber wo liegt der Unterschied zwischen gewöhnlichen und strategischen Fehlern?

Gewöhnliche Fehler kann man rechtzeitig entdecken und daher meistens wirksam korrigieren. Strategische Fehler hingegen sind irreversibel, unter anderem deswegen, weil man sie mit den herkömmlichen Mitteln viel zu spät entdeckt. Es ist mit ihnen wie bei vielen Krebserkrankungen: Wenn es weh tut, ist es zu spät. Insbesondere sind die heute dominierenden Instrumente des Finanz- und Rechnungswesen von ihrer "Bauweise" her für Strategiefehler blind, denn sie wurden für die operative Führung erfunden.

Sie schreiben: "Strategieplanung muss so aufgebaut sein, dass sie gar nicht von der Genauigkeit der Daten abhängt." Warum?

Weil man die wirklich entscheidenden Strategiedaten gar nicht präzise kennen kann, denn dazu sind die Wirtschaftsbedingungen viel zu komplex. Strategien müssen daher robust sein gegen Datenfehler. Aber darüber weit hinaus sind für Strategien in Wahrheit nicht Daten sondern Muster wichtig, nämlich die Verlaufsmuster bestimmter Prozesse, z. B. von Innovations- und Substitutionsprozessen, von Wertewandel und generell von großen Umwandlungen, wie wir sie erleben. Über diese kann es naturgemäß noch kaum Daten geben, aber dennoch muss man handeln. Wenn man die Daten dann später kennen kann, ist es für die Entscheidungen häufig bereits zu spät. Höheres Management ist also das Entdecken und Erkennen von Mustern, insbesondere Muster des Wandels.

Sie haben jahrelange Erfahrung als Unternehmensberater und beschreiben in Ihrem Buch zahlreiche Management-Tools, wie zum Beispiel den MG-Navigator. Was steckt dahinter?

Der "MG-Navigator" ist das oben bildlich erwähnte Satelliten-Navigationssystem, mein integriertes Instrumentarium für die zeitoffene zuverlässige ganzheitliche Unternehmens-Steuerung. Ich sagte, dass Strategie richtiges Handeln sei, wenn man nicht weiß, wie die Zukunft wird. Genau hierfür ist der MG (Malik-Gälweiler) Navigator das Universalsystem um sich in Perioden grundlegender Neuorientierung verlässlich zurechtzufinden. Der MG-Navigator ist so gebaut, dass gerade die komplexesten Strategiefragen leicht, präzise und elegant lösbar werden. Wie mit einem Navigationssystem im Auto macht das Fahren dann auch dort Vergnügen, wo man sich nicht auskennt: Jederzeit sicher wissen, wo man ist, und was der beste Weg ist.

Damit ist der MG-Navigator unabhängig von Prognosen und Hochrechnungen.

Richtig. Denn für das Neue können wir per Definition noch keine zutreffenden Hochrechnungen machen. An die Stelle von illusionären Prognosen und Hochrechnungen treten im MG-Navigator kybernetische Steuerungsgrößen und Lenkungsprinzipien, wie etwa das Prinzip von Real Time Control, eingebettet in lebensfähig-adaptive Organisationsstrukturen.

Sie betonen die Bedeutung der Liquidität. Solange die vorhanden ist, "ist man beim kapitalistischen Spiel dabei". Warum favorisieren Sie die Liquidität als kurzfristige Lenkungsgröße gegenüber dem Gewinn?

Die Wirtschaft ist nicht durch die Gewinnerzielung definiert, sondern durch die jederzeitige

Zahlungsfähigkeit. Vielen Ökonomen scheint das nicht bewusst zu sein. Solange jemand seine Rechnungen bezahlen kann, ist er noch "dabei". Wenn er das nicht mehr kann, scheidet er aus. Woher das Geld zum Bezahlen kommt, ist den Gläubigern letztlich egal. Nur wer die Liquidität versteht, kann die freie Wirtschaft verstehen, und so konnte ich die im Neoliberalismus steckenden Zeitbomben von Anfang an gut erkennen.

In Ihrem Modell folgen auf den folgenden Ebenen der Erfolg und Erfolgspotentiale. Inwiefern sind diese nicht identisch mit der Höhe des Marktanteils?

Marktanteile sind strategisch immer eminent wichtig, aber in der großen Transformation genügen sie nicht, denn die Frage ist: In welchem Markt brauche ich Marktanteile? Noch wichtiger sind daher die technologische Substitution und neue Lösungen für die Kundenprobleme. Wer sich vorwiegend an den Marktanteilen orientiert, wird blind gegenüber der weit gefährlicheren Substitutions-Konkurrenz. So hat die 100 Jahre erfolgreiche Analogfotografie die digitale Bilderzeugung so lange übersehen oder

ignoriert, bis es zu spät war. Dasselbe ist z. B. Siemens



in der Telefonie

passiert. Die direkte Konkurrenz um die Marktanteile kennen die meisten Firmen sehr genau, nicht hingegen die tödliche Substitutionsgefahr.

Wie werden in Ihrem Modell Kundenprobleme gelöst?

Es gibt zwei "archimedische" Punkte, und allein von diesen aus kann man das Wirtschaften überhaupt verstehen. Der eine ist der Unternehmenszweck. Der andere ist die Einsicht, dass jedes Produkt eine Lösung für ein Kundenproblem ist. Folglich darf man strategische Entscheidungen niemals am Produkt selbst orientieren, wie das meistens geschieht, sondern muss zum eigentlichen Problem vordringen, für welches das Produkt eine Lösung ist. So bauen Autounternehmen nicht wirklich Autos, sondern z. B. Distanzenüberwinder oder Balzgeräte, Fortschrittsbringer oder Freudemacher. Die Unternehmen der Analogfotografie, der Festnetztelefonie sowie die frühere Schweizer Uhrenindustrie sind gescheitert,

weil sie das nicht verstanden hatten. Nokia



und Microsoft



sind auf dem Wege, dasselbe Schicksal zu erfahren.

Sie geben als Unternehmensberater Seminare unter anderem auch für Dax-Konzerne. In Ihrem Buch beschreiben Sie von einem Treffen der 40 Führungskräfte. Was läuft da ab?

In meinem neuen Buch beschreibe ich die von uns entwickelten "Super-Syntegrations"-Verfahren, die sich eine der bisher größten sozialtechnologischen Innovationen erweisen könnten. Denn mit diesen Methoden wird die Führungs-Effektivität der obersten Organisationsebenen exponentiell vervielfacht, was mit herkömmlichen Mitteln völlig utopisch wäre. In Zeiten des Umbruchs ist das gerade für die großen und komplexen Organisationen erfolgsentscheidend, denn erstmals wird das Meistern auch der allerkomplexesten Herausforderungen, insbesondere tiefgreifender Wandel, zuverlässig möglich. "Syntegration" ist ein Begriff, der "Synergie" und "Integration" neuartig miteinander verbindet.

Also keine gewöhnlichen Workshops?

Mit Workshops im herkömmlichen Sinne haben diese Verfahren keine Gemeinsamkeiten, sondern sie bedeuten im Gegenteil Schluss mit den so häufigen endlosen frustrierend unergiebigem Workshopserien und ebenso das Ende von quälend ineffizienten Management-Großkonferenzen, die viele Führungskräfte nur mit Überdosis an Humor und Langmütigkeit ertragen können.

Außerdem gibt es deutlich kürzere Treffen innerhalb des Unternehmens, um neue Strategien festzulegen. Welche Gruppengröße empfehlen Sie hier?

Immer öfter geht es um "größer" statt "kleiner". Das kleine Team von 5 - 7 Personen ist zwar effizient, aber man braucht immer häufiger eine weit größere Zahl von Personen, um Organisationen zu bewegen, Wissen zu nutzen und Konsens zu erzielen. Mit unseren Syntegrationsverfahren können beliebig viele Führungskräfte simultan mit derselben Effizienz zusammenwirken, wie sie das professionelle kleine Team hat.

Sie erwähnen Kondratieff, der einen Rhythmus von langfristigen, wellenförmigen Wirtschaftszyklen beschreibt. Wo befinden wir uns gerade und was wird kommen?

Nach dem Muster früherer Zyklen würden wir am Beginn einer langen wirtschaftlichen Zerstörungsperiode stehen, die größer als in den 1930er-Jahren ist und die in eine sozialen Katastrophe führen kann. Aber mit den neuen Organisationsformen, Management-Instrumenten und gerade mit den Syntegrations-Methoden können wir geschichtlich erstmals auch die zerstörerischen inneren Kräfte des Kondratieff-Zyklus umlenken und sogar ins positive Gegenteil verkehren, sodass dieser Zyklus in Zukunft vielleicht gar nicht mehr auftritt.

Sie sind in der Freizeit Extrem-Bergsteiger. Wenn der Gipfel die Transformation 21 darstellt, wie befinden Sie sich gerade?

Mit den Denkweisen des vorigen Jahrhunderts wird der Tiefpunkt der Krise etwas 2015-16 sein und es wird mindestens ein Jahrzehnt dauern, bis ein Aufschwung überhaupt spürbar werden kann. Mit dem

neuem Denken wird hingegen das Zerstörungsprogramm der Krise gestoppt und umgekehrt und statt eines Tiefpunktes kann 2015 das neue Wirtschaftswunder in vollem Gange sein, weil es längst vorher auf seinen Weg gebracht wurde.

Herr Malik, vielen Dank für das Gespräch.