



DIESE KRISE HAT SYSTEM

Text: Fredmund Malik

Viele hören Krise und verstehen doch nicht, worum es tatsächlich geht. Wer jetzt zu den richtigen Instrumenten greift, kann sein Unternehmen erfolgreich durch diesen Transformationsprozess in eine neue Ära navigieren.

Bankenpleiten, Immobilienkrise, viele schwächelnde Automobilkonzerne, steigende Arbeitslosenzahlen, Aktienkurse im freien Fall – täglich gleitet unser Blick über solche Schlagzeilen und trotzdem befinden wir uns im Blindflug. Wir glauben, dass Geld die Sicht wieder frei gibt, hoffen, dass Konjunkturpakete genauso schnell auszupacken sind, wie sie geschnürt werden. Ein fataler Irrtum.

Schnaps für den Alkoholiker

Es ist, als ob man einem schweren Alkoholiker Schnaps gibt. Das Zittern hört zwar für kurze Zeit auf, aber die Probleme bleiben. Was derzeit fehlt, ist nicht Geld. Es fehlt auch im sechsten Monat der Krise noch am Verstehen ihres wahren Charakters und der eigentlichen Ursachen. Finanzdebakel und Wirtschaftskollaps sind nur die Oberflächensymptome – das Fieber und die Schmerzen gewissermassen. – Die Krankheit selbst ist ein allgemeines Versagen des Funktionierens – also des Managements – der gesellschaftlichen Organisationen, sowohl in der Wirtschaft als auch im Non-Profit-Bereich. Es ist eine Krise des Bewusstseins als Folge einer grundlegenden Transformation von einer Alten in eine Neue Welt. Wir werden nie wieder zu den alten Zuständen zurückkehren. Die Versuche, sie mit Hunderten von Milliarden wieder herzustellen, sind quasi teure Medizin für einen Todgeweihten. Diese Energie würde man besser in die Neue Welt investieren. Einer der massgeblichen Ursachen für diese Krise steckt unter anderem in der auf dem Shareholder-Value-Prinzip beruhenden Corporate Governance, die eine systematische Irreführung der Unternehmensführung zur Folge hatte. An der Konstruktion dieser Corporate Miss-Governance haben vorwiegend Finanzexperten und Juristen sowie Ökonomen des Neoliberalismus mit gewirkt. Kenntnisse über zeitgemässes Management sind kaum eingeflossen. Ergebnis war der Swiss Corporate Governance Code, der zum Leitfaden für diese Fehlsteuerung wurde. Shareholder-getriebene Unternehmen navigierten wie Schiffe mit dem mittelalterlichen Sextanten statt mit zeitgemässen Satellitensystemen.

Mit modernen, der globalisierten Welt und ihrer rasant zunehmenden Komplexität angepassten kybernetischen Instrumenten hat man diese Fehlentwicklungen und den sich zusammenbrauenden Mega-Krisen-Sturm nämlich kommen sehen können.

Right Practice statt Best Practice

In Verkennung fundamentaler Grundsätze richtiger Unternehmensführung wurde im neoliberalen Kontext ein radikal falscher Unternehmenszweck postuliert: kurzfristige Bedienung egoistischer Gewinninteressen von Scheininvestoren; statt Schaffen von Nutzen für zufriedene Kunden; Best Practice statt Right Practice; Lemmingzug der Modewellen statt echte Leadership. Diese falsche Ausrichtung resultiert aus Unkenntnis des Funktionierens der produktiven Systeme einer Gesellschaft. Wirtschaft und Geld sind nicht dasselbe. Diese Verwechslung hat zu den grössten Schuldenbergen der Geschichte geführt.

Die falsche Denkweise neoliberaler Corporate Governance lieferte auch die Rechtfertigung für die personellen Fehlentscheidungen, durch die in vielen Unternehmen der Typus des geldgetriebenen Managers an die Spitze gelangen konnte. Es kam zur Koppelung von Einkommen an manipulierte Börsenkurse – errechnet auf Basis grotesker scheinwissenschaftlicher Bewertungsmethoden. Echte unternehmerische Leistung wurde zweitrangig.

Unternehmer-Aktionäre statt Papier-Aktionäre

Niemand bestreitet, dass echte Kapitalgeber, also Miteigentümer an einem Unternehmen, auch Gewinn und Zinsen bekommen sollen. Ich habe nur stets darauf hingewiesen, dass man zwischen Papier-Aktionären und Unternehmer-Aktionären unterscheiden muss. Die einen nenne ich Share-Turner, und die anderen statt Share-Holder lieber Share-Owner. Den Share-Turnern oder Papier-Investoren gehört das Stimmrecht an den Hauptversammlungen entzogen. Wer an der Bestellung der Verwaltungsräte mitwirken will, soll seine Aktien auch über die Amtsdauer des Kontrollgremiums hinweg halten müssen. Wenn einer aber seine Aktien sofort wieder verkaufen will – so soll das zwar sein gutes Recht sein – auf die Führung des Unternehmens soll er aber keinen Einfluss haben, an der Bestellung der obersten Leitung soll er nicht mitwirken dürfen. Ein wirklicher Aktionär betrachtet sich als Eigentümer, der dem Unternehmen erst recht dann die Stange hält, wenn es der Firma schlecht geht. Das ist der unternehmerische Investor, der langfristig daran interessiert ist,



dass das Unternehmen zuverlässig funktioniert und auch morgen noch im Geschäft ist, egal wie sich die Wirtschaftslage entwickelt.

Dieser Investor-Typ fragt, was er selbst zum Wohlergehen des Unternehmens beitragen kann, anstatt die Firma als Melkkuh für seine kurzfristigen Geldbedürfnisse zu missbrauchen.

Sich selber helfen

Die heutige Weltwirtschaftskrise ist also massgeblich Folge von Fehlinterpretationen und Irrlehren. Verbreitet

wurden diese durch einen Grossteil der Universitäten und vor allem durch amerikanisierte MBA-Ausbildungen, die zu viele Schönwettermanager produzierten. Verschärft wurden sie von einer Consulting-Industrie, die ihnen die falschen Instrumente in die Hand gab. Die Folgen sind falsche Strategien, falsche Organisationsformen und eklatante Fehlentscheidungen. Zu viele Manager fahren noch immer mit Sommerpneus durch den Krisen-Winter. Befördert wurde diese Krise auch von Medien, die in diesem Zirkus wie Pausencloowns für Stimmung sorgten, statt Tatsachen zu recherchieren und den geschönten amerikanischen Zahlenbluff zu prüfen. In der natürlichen Evolution überleben die funktionstüchtigsten Lebensformen. Weil sie die Bedingungen ihrer Umgebung nicht ändern können, ändern sie sich selbst. So wird es auch in dieser Wirtschaftskrise sein.

Das Ende der Krise liegt nicht in den Rahmenbedingungen der Ökonomen und Regierungen, sondern kommt aus dem Nährboden der Unternehmenslandschaft von jenen Firmen, die sich rasch und präzise selber helfen, die Unternehmensführung bis zuletzt als Dienst am Kunden und nicht einfach als Dienst am Geld verstehen.

Die stillen Stützen

Genau so, wie es viele unternehmerisch geführte Unternehmen – ich nenne sie UGUs – schon immer getan haben. Als KMU oder Mittelstand von Medien und universitären Scheinexperten ohne Praxiserfahrung, häufig von oben herab behandelt, können diese UGUs zeigen, worauf es in Wirtschaft und Gesellschaft wirklich ankommt. Entscheidend ist nicht die Grösse, sondern die Stärke. Ein Elefant ist nicht lebensfähiger als eine Ameise. (Insekten gehören zu den erfolgreichsten Lebewesen auf diesem Planeten.) UGUs maximieren nicht ihre Gewinne, sondern Qualität und Marktstellung. Sie maximieren nicht die Eigenkapitalrendite, sondern ihre Liquidität. Sie maximieren nicht Schulden, sondern ihre Produktivität. Sie maximieren nicht die Managerboni, sondern die Zufriedenheit ihrer Kunden. Sie maximieren nicht Auszahlungen an Spekulanten, sondern investieren langfristig in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter und sichern die Zukunft durch Investitionen und Innovationen. Unternehmerisch geführte Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie häufig in Familienbesitz sind, dass sie nicht börsenkotiert und eine hohe Eigenkapitalbasis aufweisen. Im deutschsprachigen Raum sind über 95 Prozent der Unternehmen UGUs und verantwortlich für zwei Drittel der Wertschöpfung und zwei Drittel der Arbeitsplätze. Die unternehmerisch geführten Unternehmen wären – hätte sich die Finanzkrise nicht tief in die Realwirtschaft hineingefressen – nicht in den Sog dieser Krise geraten. Jetzt können und müssen diese «Perlen der Wirtschaft» die wichtigste Stütze sein.

Jeder unternehmerisch geführte Betrieb kann ein Leader sein. In ökonomisch schwierigen Zeiten bekommen sie eine besondere Chance: Weil sich immer klarer das bessere Preis-Leistungs-Verhältnis durchsetzt und Grösse allein kein (erschlagendes) Argument mehr sein wird, können sie sich agil und

gezielt neuen Verhältnissen anpassen. Genau das wird überlebenswichtig sein.

Wissen wichtiger als Geld

Die globalen Gesellschaften transformieren zu Komplexitätsgesellschaften. Ihr Wissen wird in Zukunft wichtiger sein als Geld, Information wichtiger als Zeit und Energie. Die gezielte Selbstorganisationsfähigkeit von Unternehmen wird wichtiger als Macht. Komplex bedeutet aber nicht kompliziert. Es bedeutet nur, dass den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemen jene Vielgestaltigkeit zu Wechselwirksamkeit zugestanden werden, die schon immer in ihnen angelegt waren und die jetzt erstmals für viele Menschen sichtbar und spürbar werden. Das relevante Wissen dafür kommt aus den Komplexitätswissenschaften Kybernetik, Bionik und Systemik, deren Grundstein Hans Ulrich vor Jahrzehnten an der Universität St. Gallen legte und die ausseruniversitär vom Malik Management Zentrum St.Gallen weitergeführt und weiterentwickelt wurden. Ihre konsequente Weiterentwicklung führt die Menschen zur Selbstorganisation. Dann kommen wir weg von den Irrlehren des Neoliberalismus und hin zu echtem Liberalismus – zu Freiheit mit und dank gesellschaftlicher Verantwortung und zu einer neuen Menschlichkeit, die das Leben nicht in Geld allein misst.