

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 89 (2009)
Heft: 971

Artikel: Fredmund Malik im Gespräch
Autor: Malik, Fredmund / Scheu, René
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-168318>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

99 Prozent der Managementtheorien sind Irrlehren, sagt der Unternehmensberater Fredmund Malik. Ihre naive Anwendung hat zum Unheil beigetragen, das nun alle beklagen. Malik, selbst Unternehmer, plädiert für eine neue Sicht auf das Unternehmertum. Und für mehr echten Liberalismus. René Scheu hat ihn in St. Gallen getroffen.

Fredmund Malik im Gespräch

Schlechte Zeiten für die Unternehmen sind gute Zeiten für die Unternehmensberater. Einverstanden?

Nein. Viele Unternehmensberater werden die Krise nicht überleben. Nicht weil sich die Einsicht durchsetzt, dass sie teilweise obskure Lehren vertraten. Der Grund ist profaner: den Unternehmen fehlt das Geld, um sie zu bezahlen. Das ist nicht zuletzt eine Folge von Consultingfehlern.

Hand aufs Herz – als einer, der Exzesse und gefährliche Entwicklungen schon früh angemahnt hat, fühlen Sie sich nun bestätigt.

Bestätigt schon, befriedigt aber nicht. Der Anlass ist viel zu fatal. Ich habe ihn früh kommen sehen und das auch publi-

Viele Berater haben dafür gesorgt, dass amerikanische Managementirrlehren in Europa eins zu eins angewandt wurden.

ziert. Die Tragik setzt sich nun fort: dieselben Berater, die durch ihre falschen Managementtheorien massgeblich zum aktuellen Desaster beigetragen haben, predigen weiterhin ihre Irrlehren.

Konkreter, bitte.

Swissair, UBS, Daimler Chrysler – an den meisten Strategien und Strukturen grösserer Unternehmen haben die üblichen Consultingfirmen mitgewirkt. Die perversen Bonussysteme sind von vornehm klingenden *Executive Compensation Consultants* erfunden worden. Das Hauptproblem dabei war und ist stets dasselbe: die Kopplung der Einkommen von Führungskräften an den Gewinn und reduktio-

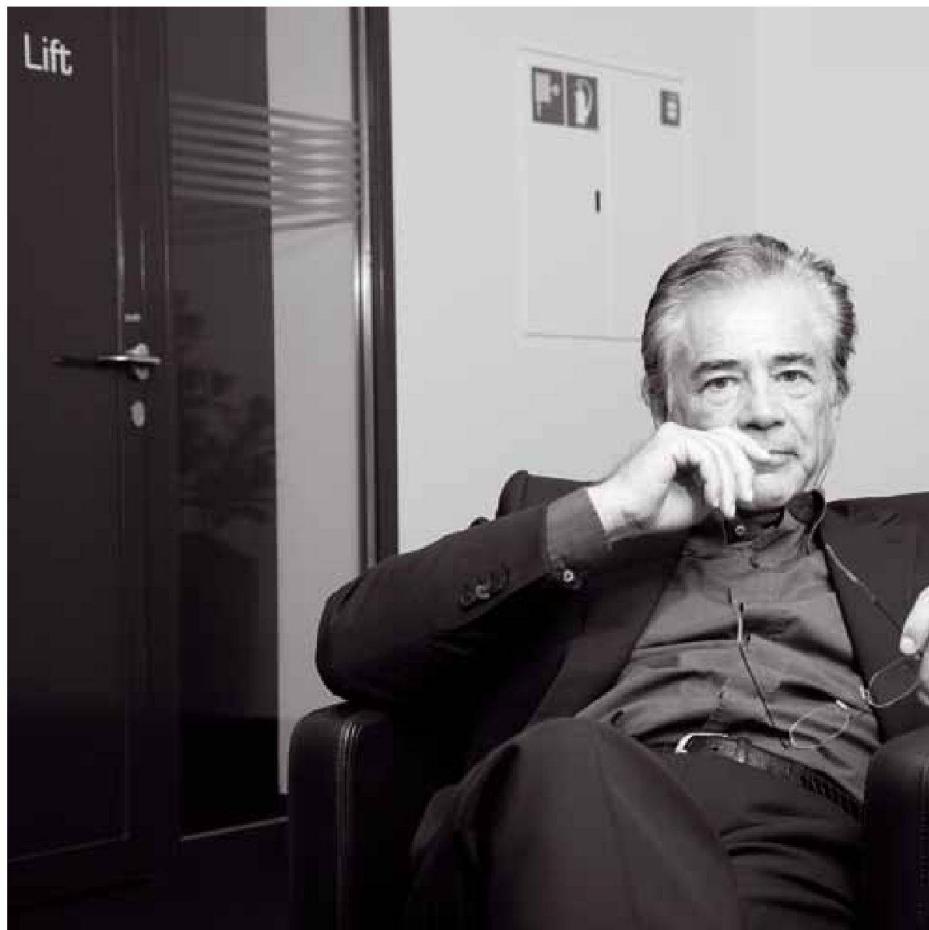
nistische Finanzkennziffern, die die Wirklichkeit eines Unternehmens nicht abbilden. Einfach gesagt: kurzfristige Gewinne – auch um den Preis der Zukunftsähigkeit des Unternehmens. So entstand als oberste Handlungsmaxime das, was ich den neuen «Pekuniarismus» nenne: möglichst viel Geld in möglichst kurzer Zeit für alle, Angestellte und Aktionäre, obwohl dadurch immer höhere Risiken eingegangen wurden und ein Abbau der realen Leistungskraft der Unternehmen programmiert war. Aus der akademischen Welt wurde das auch noch gelobt und als ultimative unternehmerische Weisheit legitimiert, vorwiegend von Leuten, die davon wenig verstehen.

Damit rennen Sie offene Türen ein: die Kritik der Bonussysteme ist mittlerweile allgemein anerkannt...

...schön wär's. Das Umdenken hat noch nicht wirklich eingesetzt. Die eidgenössische Finanzmarktaufsicht Finma perpetuiert eben den entscheidenden Fehler – nämlich Boni an die Gewinne zu knüpfen – und gibt das als Reform aus. Und gerade in jenen Unternehmen, deren Boni als besonders empörend empfunden werden, sind die alten Prinzipien noch immer in Kraft. Wir werden daran noch länger zu beißen haben. Viele Berater haben dafür gesorgt, dass amerikanische Managementirrlehren in Europa eins zu eins angewandt wurden. Stichwort «shareholder value», «corporate governance» – wir übernehmen den ganzen Unfug eines Landes, das schon seit einiger Zeit dabei ist, sich selbst zu zerstören.

Geben Sie den Amerikanern an allem die Schuld? Wir haben diese Lehren schliesslich freiwillig angewandt.

Ich betreibe kein Amerika-Bashing, sondern benenne die Probleme einer Managementkultur, die unternehmensexplizit ist, was die aktuelle Krise beweist. Meine Kritik gilt vor allem der widerspruchlosen Übernahme von Irrlehren, obwohl hier bei uns die Bedingungen gänzlich andere sind als in den USA. Die amerikanische *business administration* wurde naiv nachgeahmt. Mit richtigem Management



hat das aber nichts zu tun. Und immer noch gab und gibt es nur wenig kritische Auseinandersetzung.

Sie sind auch Berater. Dabei gehören Sie zur raren Spezies jener Unternehmensberater, die Unternehmungen davon abraten, auf Berater zu hören.

Ich rate davon ab, auf erkennbaren Unsinn zu hören. Auf Grundlage meiner Forschungen habe ich mein Unternehmen mit einem klaren Ziel aufgebaut: richtiges Management zu entwickeln und Managementsysteme zu schaffen, die unserer komplexen Welt gewachsen sind. Wenn ich sehe, mit welch primitiven Instrumenten Unternehmen heute noch immer geführt werden, sind dringend Verbesserungen nötig. Es liegt weniger an den Führungskräften selbst, sondern an den untauglichen Systemen, die ihnen vermittelt wurden. Auch der beste Formel-1-Rennfahrer kann kein Rennen gewinnen, wenn man ihm ein untaugliches Auto gibt.

Aus Ihrer Sicht gehören 99 Prozent der bestehenden Managementliteratur in den Papierkorb. Sie müssen sich vorkommen wie ein Geisterfahrer. Oder wie ein einsamer Rufer in der Wüste.

Mit dem ersten Satz haben Sie Recht. Bezuglich des zweiten bin bin nüchtern. Ich verlasse mich auf die Vernunft. Wenn ich die Zeitung aufschlage, den Fernseher anknipse, wenn ich ein Managementbuch lese, so ist meine Schlüsselfrage: Stimmt das, was mir da erzählt wird? Zum Beispiel sind die amerikanischen Wirtschaftszahlen seit Mitte der 1990er Jahre falsch und weisen die amerikanische Wirtschaftsleistung deutlich zu gut aus. Warum wurden sie unkritisch akzeptiert und ungeprüft abgeschrieben? Ich muss die Mainstreamtheorien sehr genau kennen, meistens sogar besser als jene, die sie vertreten. Nur so kann ich die Fehler darin entdecken. Und dann muss ich die richtigen Lösungen entwickeln, die meinen Kunden dienen. Dazu braucht es mehr als Betriebswirtschaftslehre. Es braucht Kenntnisse in Logik, in Erkenntnistheorie, in Kybernetik, in Evolutionstheorie, in Philosophie, heute vor allem auch in den Biowissenschaften; denn diese sind für funktionierendes Management inzwischen viel wichtiger als die Wirtschaftswissenschaften. Aus der Biologie lernen wir, wie Organismen unter Bedingungen höchster Komplexität zuverlässig funktionieren. Daraus kann vieles auf die Welt der Organisationen übertragen werden. Sie haben doch Philosophie studiert?

Stimmt. Aber Managementtheorien interessieren mich nur am Rande.

Sehr gut. Sie sind skeptisch. Das ist die beste Voraussetzung, um die Mainstream-Managementliteratur zu durchschauen. Anderseits haben Philosophen und Intellektuelle oft ein belastetes Verhältnis zur Wirtschaft, was wiederum ihre Sicht trübt.

Wie kommen Sie darauf?

Leider betrachten Intellektuelle die Wirtschaft oft als etwas Profanes, das ihrer gedanklichen Zuwendung nicht würdig ist. Wenn sich nun zum Beispiel Peter Sloterdijk auch noch zur Krise äussert, ist das zwar gut gemeint, aber bringt es auch etwas? Durch Sachkenntnis zeichnen sich seine wunderschönen Wortgirlanden ja nicht gerade aus.

Sie spielen auf seinen Essay in der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung» an. Er lehnt sich darin ziemlich weit aus dem Fenster – es ist ein Lob auf den Liberalismus, verbunden mit einer heftigen Kritik an den westlichen Staaten, die er als «steuerstaatlich zugreifenden Semi-Sozialismus» und «Kleptokratien» geisselt. Was verstehen Sie denn unter Liberalismus?

Das ist eine Theorie der individuellen Freiheit, die auf dem Prinzip beruht, dass der Einzelne im allgemeinen am besten weiß, was für ihn gut ist, weil er immer mehr Information über seine eigenen Angelegenheiten hat als andere. Es ist eine sehr klug regulierte Freiheit, was aber viele, die sich liberal nennen, nicht begriffen zu haben scheinen. Es geht nicht um die «Freiheit zu», sondern um die «Freiheit von», um das Freisein von willkürlichem Zwang durch andere Menschen. Der Staat hat die Aufgabe, diese Freiheit zu schützen – durch Eigentumsrechte, durch Persönlichkeitsrechte, durch eine wohlüberlegte Rechtsordnung. Das heißt eben: in einer liberalen Ordnung darf man nicht alles tun.

Leider betrachten Intellektuelle die Wirtschaft oft als etwas Profanes, das ihrer gedanklichen Zuwendung nicht würdig ist.

Zum Beispiel darf man andere Menschen oder das Gemeinwohl nicht aus purem pekuniärem Eigeninteresse schädigen. Der Neoliberalismus amerikanischer Ausprägung hat dieses Schädigungspotential nicht gesehen oder nicht sehen wollen. Er hat eine Anarchie eigennutzmaximierender Egoisten mit einer liberalen, auf Eigenverantwortung und Rechtsstaatlichkeit basierenden Gesellschaftsordnung verwechselt. Die Neoliberalen haben zu viel Milton Friedman und zu wenig Friedrich August von Hayek gelesen.

Sie schlagen in dieselbe Kerbe wie die meisten meiner Journalistenkollegen: der Neoliberalismus, das ist die Inkarnation des Bösen. Dabei muss man doch unterscheiden zwischen den Autoren, die sich «neoliberal» nennen, und jenen, die sich auf sie berufen...

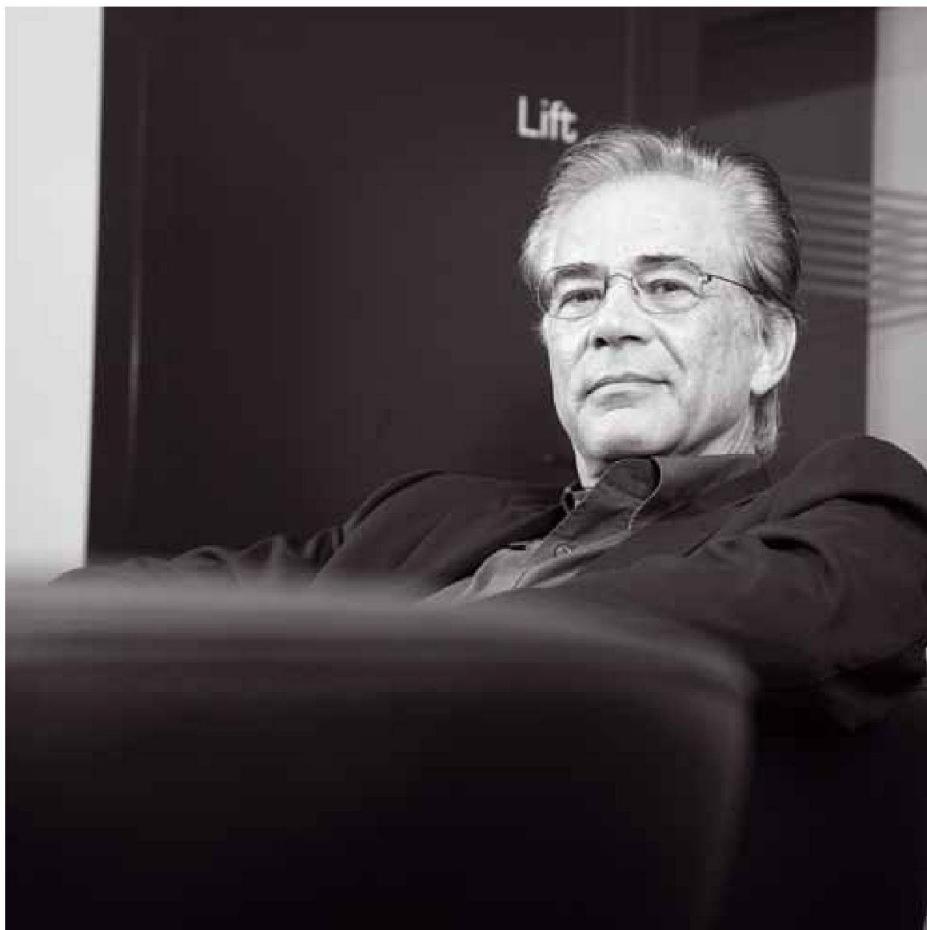
...das ist jetzt aber sehr sophistisch. Der Neoliberalismus ist nicht die Inkarnation des Bösen, wohl aber eine gefährliche Doktrin, die uns an den Rand einer gesellschaftlichen Katastrophe geführt hat. Der echte Liberalismus etabliert eine Ordnung, in dem selbst Egoismus – das Verfolgen ur-

Der Neoliberalismus hat eine Anarchie eigennutzmaximierender Egoisten mit einer auf Eigenverantwortung und Rechtsstaatlichkeit basierenden Gesellschaftsordnung verwechselt.

eigenster Interessen – auf Umwegen den Wohlstand aller befördert. Aber er hat niemals Egoismus als neue Tugend gepredigt! Liberale halten die Eigenverantwortung hoch. Verantwortung für das eigene Tun zu übernehmen bedeutet immer auch, sie anderen gegenüber zu übernehmen, ganz einfach deshalb, weil das Tun auch andere betrifft. Zur Erinnerung: Adam Smith, der Begründer der modernen Nationalökonomie, hat nicht nur ein Meisterwerk über den «Wohlstand der Nationen» geschrieben, sondern auch eine Abhandlung über Moral. Anders der Neoliberalismus – er hat den Privatgeismus zur neuen Religion erhoben.

Wie reagieren Sie, wenn Sie das Wort «Gewinnmaximierung» hören?

Gewinnmaximierung ist eine Irrlehre reduktionistischer Ökonomie. Erfolgreiche Unternehmer haben andere Motive und andere Entscheidungskriterien, die man nicht in mathematische Formeln kleiden kann. Der Liberalismus verteidigt nicht die Lehre der Gewinnmaximierung. Der Mensch soll vielmehr den ihm gewährten Freiraum nutzen, um mit seinen beschränkten Ressourcen bestmöglich umzugehen. Dabei ist er auf andere angewiesen, mit denen er kooperiert, oder auf Unternehmen, für die er arbeitet. Die Interessen sind verflochten. Der Mensch arbeitet am besten in einer gesunden Unternehmung, und die Unternehmung kann nur in einer funktionierenden Gesellschaft existieren. Die Rede von «Gewinnmaximierung» hingegen suggeriert eine Art Wildwest-Welt, in der jeder eines jeden Feind ist, oder versucht, den anderen übers Ohr zu hauen. Diese Lehre nützt einigen wenigen und schadet den anderen, bis sie zusammenbricht, wie wir nun sehen.



Wir bewegen uns auf einem schmalen Grat. Zu sagen, eine Unternehmung habe sich im gesellschaftlichen Kontext zu begreifen, ist das eine. Zu sagen, eine Unternehmung habe der Gesellschaft zu dienen, ist das andere. Das eine ist eine liberale Unternehmergegesellschaft, das andere Sozialismus.

Lassen wir die alten Etiketten. Ich meine ja nicht, dass die Politik den Unternehmungen sagen soll, was diese zu produzieren haben. Das wäre Planwirtschaft, und wir wissen, dass diese nicht funktioniert. Eine Unternehmung muss sich jedoch als produktive Zelle der Gesellschaft begreifen, die auf gute Rahmenbedingungen angewiesen ist, die sie selbst nicht herbeiführen kann. Die Gewinnmaximierung ist insofern die falsche Navigationsgrösse für die Führung eines Unternehmens, als sie systematisch Fehlentscheidungen programmiert. Die einzige für die Führung verlässliche Grösse ist der Kunde und dessen Zufriedenheit. Das Unternehmen leistet seinen Beitrag an die Gesellschaft dadurch, dass es zufriedene Kunden schafft. Dies muss es so tun, dass es dabei auch einen Gewinn macht. In der Regel sind die Gewinne so auch viel höher als durch Ausrichtung auf das Gewinnmaximierungsprinzip.

Was ist die Kernaufgabe eines Unternehmens?

Sie besteht letztlich darin, aus Finanzkapital, nämlich Geld, Realkapital zu schaffen, also Güter, Dienste, Wissen, Innovationen. Das auf Kurzfristigkeit angelegte *Shareholder-Value*-Denken hingegen ist investitions- und daher auch innovationsfeindlich, weil die Gewinne ausgeschüttet statt reinvestiert werden. Es schadet dem Unternehmen und reduziert seine zukünftige Leistungskraft und damit auch die Gewinne.

Sie haben Adam Smith zitiert. Er hat die Ansicht vertreten, dass Preise und also auch Gewinne Signalwirkung haben. Sie enthalten Informationen darüber, was zu produzieren sich lohnt und was nicht.

Gewiss. Aber Smith lebte im 18. Jahrhundert. Das ist, als würde man in der heutigen Zeit der satellitengestützten Navigationssysteme noch mit Sextanten durch die Weltmeere segeln. Wir wissen heute viel mehr über Unternehmensführung in einer vernetzten, sich schnell verändernden, globalen Wirtschaft. Wir können den globalen Markt nicht mehr nach dem Vorbild des Berner Zibelemärts konzipie-

ren, nur weil dies in grossen Teilen der Ökonomie so vertreten wird. Welch relevante Information sollen mir Preise geben, die sich schneller ändern, als wir denken können? Was sollen einem die heutigen Kerosinpreise sagen, wenn man Flugzeuge baut, die 12 Jahre Entwicklungszeit haben, oder was sagen mir die heutigen Gesundheitskosten, wenn

**Es geht um die Frage nach
der Selbstregulierung und also
auch der Haftung.**

die Entwicklungszeit von Medikamenten 10 bis 12 Jahre beträgt? Unternehmer haben ein fundamentales Problem, wenn sie Investitionsentscheidungen zu fällen haben, deren Wirkung sich erst in zehn Jahren entfaltet. Die heutigen Marktsignale sind dafür unbrauchbar. Als Unternehmer muss man ganz anders denken, als Ökonomen es in ihren Theorien tun.

Worauf wollen Sie hinaus?

Wir brauchen den Markt als Koordinationsmechanismus, aber ebensodringend brauchen wir ein Korrektiv zum Markt.

Plädieren Sie für mehr Staat?

Nein, gerade nicht. Der Staat kann solche Probleme nicht lösen, ganz abgesehen davon, dass viele Staaten im Moment ebenfalls Gefahr laufen, sich allzusehr zu exponieren und die Augen vor der durchaus realen Möglichkeit eines Staatsbankrotts zu verschliessen. Es geht um die Frage nach der Selbstregulierung und also auch um die Frage nach der Haftung. Das Management eines Unternehmens muss so aufgebaut sein, dass es für die Kosten der Fehlentscheidungen haften muss. Wir haben uns zu einer weitgehend verantwortungsfreien Gesellschaft entwickelt. Gesundung bringt unter anderem die Wiedereinführung des Haftungsprinzips. Fragen Sie einmal einen Privatbankier, der mit seinem Geld für die Konsequenzen seiner Entscheidungen haftet, wie er Entscheidungen trifft. Er überlegt sich zweimal, was er einem Kunden rät – in jeder Entscheidung steht auch seine Existenz auf dem Spiel. Die Ergebnisse von Entscheidungen müssen zurückwirken auf die Qualität der Entscheidungsfindung. Diese Feedbackschlaufe der Selbstregulierung wurde im Neoliberalismus gekappt, wodurch den Exzessen die Tore geöffnet wurden.

Das klingt schön und gut, aber wie wollen Sie das Verantwortungsprinzip in einer verantwortungsfreien Wirtschaftswelt der Aktiengesellschaften einführen? Per Dekret lässt sich das nicht realisieren.

Eine Stärkung des Verwaltungsrats würde reichen. Im Verwaltungsrat braucht es unabhängige Menschen, die komfor-

tabel bezahlt, aber nicht mit unsinnigen Boni korrumptiert werden. Sie haben sich um das Wohl des Unternehmens zu kümmern – weder um das Wohl der Aktionäre noch um das Wohl des Managements. Denn nur wenn es dem Unternehmen gutgeht, geht es auch den Eigentümern und den Angestellten gut. Die Verwaltungsräte müssen aber nicht nur unabhängig, sondern auch sachkundig sein. Sie müssen wissen, wie man ein «Schiff» steuert. Sie brauchen weniger branchenspezifische als allgemeine Strategie- und Führungskenntnisse. Mir wären Ingenieure, die eine Ahnung von der Steuerung komplexer Systeme haben, auf jeden Fall lieber als viele MBA-Absolventen.

Was haben Sie gegen MBA-Absolventen?

Gar nichts, sie sind Opfer einer weitgehend falschen Ausbildung. Diese ganze *Corporate-Governance*-Ideologie mit der *Best-Practice*-Theorie – was ist das eigentlich? Das heisst doch bloss, dass man jenen Managementtheorien anhängt, die gerade en vogue sind. Manager, die so handeln, funktionieren wie Lemminge, die sich ständig wechselseitig versichern, das Richtige zu tun, weil es eben alle anderen auch tun – bis sie merken, dass sie gerade zusammen dabei sind, über die Klippe zu stürzen. Es waren vor allem nichtbörsenkotierte Familienunternehmen, die sich diesen Ansätzen verweigert haben – mit Erfolg! Sie investieren nicht in die Gegenwart, um die Bilanz aufzumöbeln und die Aktionäre zufriedenzustellen, sondern in die Zukunft des Unternehmens.

Familienunternehmer sind die Ausnahme. Lassen sich denn börsenkotierte Aktiengesellschaften überhaupt unternehmerisch führen?

Es ist nicht einfach, aber es ist möglich. Ein Beispiel ist Nestlé. Helmut Maucher, einstiger Präsident von Nestlé, hat mir während seiner Amtszeit in einer öffentlichen Diskussion einmal gesagt: am Morgen muss ich den Medienleuten der Finanzwelt sagen, was sie hören wollen; am Nachmittag halte ich dann das Management an, das genaue Gegenteil davon zu tun, in der Hoffnung, dass die Medienleute es nicht merken. Das ist ein Spiel mit dem Aktienfeuer, aber es hat funktioniert.

Das Gespräch führte René Scheu, mitgearbeitet hat Florian Rittmeyer. **Photographiert hat Giorgio von Arb.**

FREDMUND MALIK, geboren 1944, ist habilitierter Wirtschaftswissenschaftler mit Schwerpunkt Managementlehre, und Autor zahlreicher Bücher, zuletzt von «Strategie des Managements komplexer Systeme» (2008), «Die richtige Corporate Governance» (2008) und «Gefährliche Managementwörter. Und warum man sie vermeiden sollte» (2007). Er ist Gründer und Inhaber des international tätigen Malik Management Zentrums St. Gallen mit 300 Mitarbeitern in St. Gallen, Zürich, Wien, Berlin, London, Shanghai und Toronto.