

**Fredmund Malik**

## Professoraler Pessimist

Fredmund Malik gehört zu den besten Managementexperten der Welt. Der langjährige Professor der Hochschule St. Gallen und heutige Titularprofessor hat mehrere Bestseller geschrieben und betreibt ein Beratungsbüro mit über 300 Angestellten. Für die Zukunft sieht er düster.

Interview: **Matthias Ackeret** Bearbeitung: **Nathalie Zeindler** Bilder: **Malik Management und Keystone**

### Herr Professor Malik, wie schätzen Sie die momentane wirtschaftliche Situation ein?

Die Situation ist sehr trügerisch. Da der Mensch schnell vergisst, ist er bereits wieder euphorisiert und glaubt, er befände sich in einer Hochkonjunktur. Gerade in Deutschland ist dies der Fall, dabei ist deren Bruttozialprodukt noch immer niedriger als vor der Krise. Um es in einem Bild zu zeigen: Diese Beschwingtheit erinnert mich an den Zustand eines Betrunkenen, Hirn und Körper funktionieren zwar noch, sind aber nur noch schwerfällig und unpräzise zu steuern. Der Alkohol im Bild sind die Schulden, die wir weltweit schon vorher und jetzt ganz besonders aufgenommen haben, um unsere missliche Lage zu überdecken. Für die Regierungen stellt sich die Frage: Sollen wir dem Alkoholiker noch mehr Schnaps geben, also noch mehr Schulden machen, oder mit einer konsequenten Entwöhnung beginnen und die Probleme wirklich lösen? Leider tippen die meisten auf das Erste.

### Sehen Sie die jetzige Situation nicht zu pessimistisch?

Nein. Ich habe die beiden letzten Krisen, die Dotcom-Blase und die Finanzkrise, bereits vorausgesagt, als noch kaum jemand davon sprach, unter anderem auch deshalb, weil ich die Geschichte recht gründlich kenne. Die Weltwirtschaftskrisen der letzten 200 Jahre und sogar noch weiter zurück, sind weitgehend nach dem gleichen Muster verlaufen: Nach den ersten Einbrüchen folgt ein oft sogar starker Aufschwung, bevor es dann rich-

tig kracht. Die ganze Finanzverrottung, das heisst der Aufbau von Schulden, sollte schon Alarmzeichen genug sein. Um einen Dollar Bruttozialprodukt zu erzeugen, benötigte man in den USA in den 2000er-Jahren bereits sechs bis acht Dollar Kredit. Das ist eine äusserst schlechte Effizienz und für ein System langfristig tödlich, wie progressiver

---

«Die nächste Finanzkrise kann sehr schnell kommen.»

---

Alkoholismus. Sollte sich die Geschichte dem Grundmuster nach wiederholen, befinden wir uns zwar momentan in der Euphoriephase, doch schon bald wird es auf den Aktienmärkten zu einem erneuten Absturz kommen, der weit dramatischer sein wird als alles Bisherige.

### Dramatischer als die Finanzkrise vor zwei Jahren?

Viel dramatischer.

### Wann tritt diese Krise ein?

Die Börse kann sehr schnell umdrehen.

### Sehr schnell?

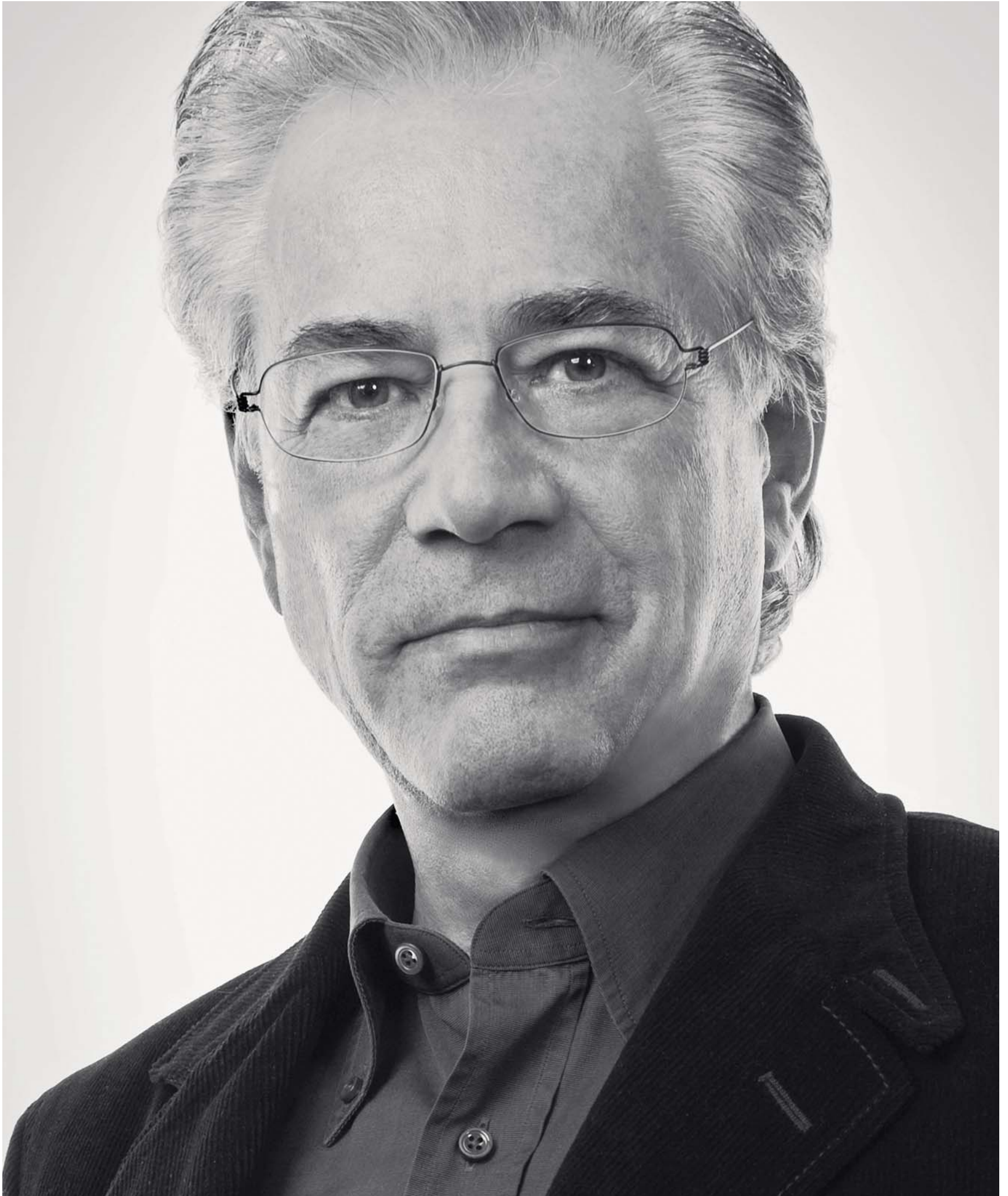
Ja, sehr schnell. Der Januar ist häufig ein Indiz dafür, wie das Jahr verlaufen wird. Die innere Verfassung der meisten Finanzmärkte ist miserabel. Es gehört zu den menschl-

chen Eigenheiten, dass man bis zum letzten Moment glaubt, dass es gut wird. Doch das ist trügerisch. Man sieht die Vorzeichen am Immobilienmarkt in Irland, Griechenland oder Spanien. Viele Firmen verfügen über kein Frühwarnsystem, um auf eine Krise zu reagieren.

### Was heisst das?

Viele Firmen konzentrieren sich beim Festsetzen ihrer Strategie nur auf die operativen Zahlen, von denen sie reichlich haben, aber wenig um die strategischen Zahlen, die sie kaum haben. Sie fokussieren auch auf die direkte Konkurrenz, die sie gut kennen, aber selten auf die «Substitutionskonkurrenz». Dabei gilt es, permanent alle Neuigkeiten, die auf dem Markt auftauchen, zu hinterfragen. Dies ist für ein Unternehmen tödlich. So bedeutete zum Beispiel der Erfolg des Handys den Todesstoss für die Siemens-Telefonie. Das Gleiche trat ein beim Wechsel von der Analog- auf die Digitalfotografie, welche fast alle Fotografieunternehmen verpasst haben. Noch 1994 erklärten mir einige Experten, dass sich die Digitaltechnik in der Fotografie niemals breit durchsetzen werde, obwohl sie schon damals im Videobereich angewendet wurde. Diese Firmen haben noch hervorragende Zahlen ausgewiesen, als es für Korrekturen bereits zu spät war und sie eigentlich schon tot waren, aber es noch nicht merkten, weil sie keinen strategischen Radar hatten.

Wenn beispielsweise Microsoft keine grundlegenden Innovationen auf den Markt



Managementexperte Fredmund Malik: hat bereits die letzten beiden Krisen vorausgesagt.

bringt, wird es die Firma vielleicht schon 2015 in dieser Form nicht mehr geben.

#### **Wird die kommende Krise durch den Euro ausgelöst?**

Nein, der Euro macht mir vorerst keine Sorgen. Wenn die europäischen Regierungen keine schwerwiegenden politischen Fehler machen, wird der Euro als Währung weiterexistieren. Er ist zwar gegenüber dem Dollar gesunken, die Kaufkraft im Binnenmarkt ist aber gleich wie bisher und sie wird noch stärker werden. Man vergisst gerne, dass es sich bei den aktuellen Währungsschwierigkeiten um ein Dollar- und nicht um ein Euro-Problem handelt. Ich glaube, der Dollar wird zwar in den nächsten Monaten, vielleicht sogar Jahren stark ansteigen. Dies wird die wirtschaftliche Situation für die hoch verschuldete USA bis ans Limit verschlechtern, hingegen dem Euro-Raum, wenn man die Chancen nutzt, neue Freiräume geben.

#### **Was hat dies für Auswirkungen auf den Dollar?**

Ich glaube, die Welt ist es müde, sich von der amerikanischen Währungspolitik herumkommandieren zu lassen, und wirtschaftlich gibt es keine Basis mehr für den Dollar als einzige Weltleitwährung. Es besteht vielmehr ein grosser Bedarf nach einer zweiten und sogar dritten Weltwährung. Der ganze nicht angelsächsische Raum hat ein grosses wirtschaftliches, noch mehr aber ein politisches Interesse an einem starken Euro als Alternative zum Dollar. Konkurrenz der Währungen ist ein altes, aber bis heute kaum angewandtes Prinzip. Es gibt bereits heute Rohstoffländer, die ihre Öllieferungen in Gold bezahlen lassen wollen. Ich glaube, dies ist auch der wahre Grund für den Irak-Krieg vor acht Jahren. Saddam Hussein hatte die Absicht, die Öllieferungen teilweise in Euro bezahlen zu lassen, was für die USA erhebliche Schwierigkeiten bedeutet hätte, stammt doch ein Viertel des amerikanischen Aussenhandelsdefizits aus Energieimporten. Diese Summe in einer Fremdwährung zu begleichen, wäre für die USA praktisch unmöglich. Die Berater des damaligen Präsidenten Bush haben klar erkannt, dass dies den Lebensnerv ihres Landes treffen würde. Die gleiche Frage hatte sich damals auch die russische Regierung gestellt. Warum brachte Präsident Putin den Ölmilliardär Chodorkowski ins Gefängnis? Kaum wegen Steuer-

problemen, dafür gab es wichtigere Gründe: Chodorkowski wollte mit dem Yukon-Konzern an die New Yorker Börse gehen. In der Folge wäre Russland noch abhängiger vom Dollar geworden.

#### **Welche Währung wird zur neuen Leitwährung?**

Die eine Alternative ist der Euro, wenn man richtig handelt. In zehn Jahren wird die chinesische Währung eine zweite Alternative – vielleicht die tonangebende – sein.

#### **Nochmals zurück zur Krise: Würden Sie jetzt Aktien verkaufen?**

Da ich mit Tools, die über Ökonomie weit hinausreichen, die Krisengefahren früh und umfassend erkannte, habe ich schon seit längerem alle meine Börsenbestände aufgelöst. Die Geschichte hat mir in der Vergangenheit damit Recht gegeben, denn in den vergangenen zehn Jahren wurden netto so gut wie keine Gewinne erzielt. Das Problem ist, dass viele Staaten und Firmen die kommende Weltwirtschaftskrise mit alten Rezepten und nach wie vor mit herkömmlichen Managementmethoden zu lösen versuchen. Doch diese funktionieren heute nicht mehr, da wir weder eine ökonomische noch

---

#### **GfM-Brush-up zum Jahresauftakt**

---

Professor Fredmund Malik referierte zum Thema «Lagebeurteilung und Ausblick 2011» am GfM-Brush-up zum Jahresauftakt.

Am 14. Januar 2011 fanden sich über 100 Teilnehmer in der Aula der Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ ein und hörten gespannt den Ausführungen von Professor Malik zu.

#### **Weitere Informationen zum Brush-up und zu weiteren GfM-Veranstaltungen**

finden Sie unter [www.gfm.ch/de/veranstaltungen](http://www.gfm.ch/de/veranstaltungen)

---

---

«Die Welt ist es müde, sich von der amerikanischen Währungspolitik herumkommandieren zu lassen.»

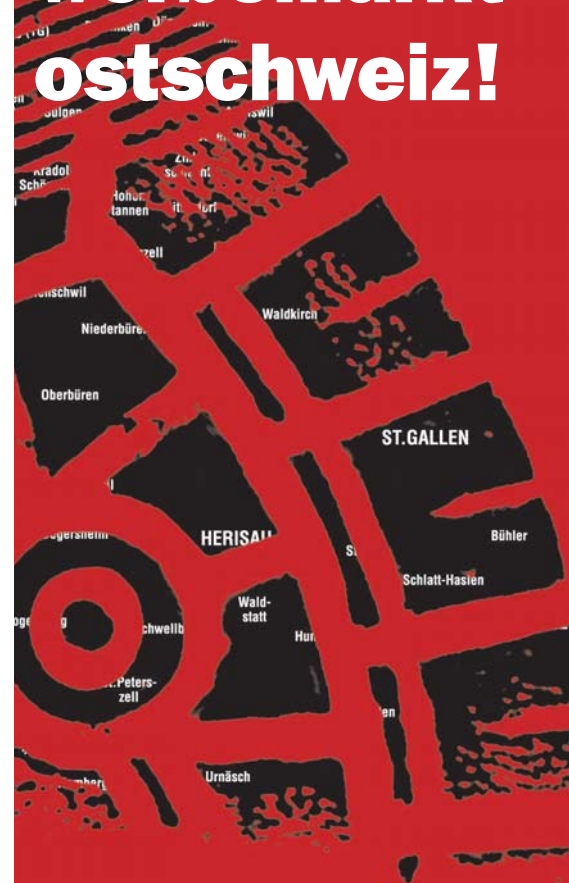
---

eine finanztechnische Krise haben, sondern eine weltweite fundamentale Umwandlung der ganzen Gesellschaft. Ich nenne diesen Prozess bereits 1997 in einem meiner Bücher die Grosse Transformation 21, die uns von der Alten Welt in eine Neue Welt bringt. Die Krise sind die Geburtswehen der Neuen Welt. Die Finanzturbulenzen sind das Fieber an der Oberfläche. Unsere grosse Schwäche besteht im mangelnden Funktionieren der Organisationen des öffentlichen Bereichs und auch der Privatwirtschaft. Dort eben zeigt sich die vorher besprochene «Alkoholisierung».

#### **Woran zeigt sich dies?**

Die Steuerungs- und Umsetzungsschwächen stehen bei vielen Organisationen im roten Grenzbereich.

## hinterlassen sie ihre spuren im werbemarkt ostschweiz!



Malik: «Die Schweiz soll der EU nicht beitreten!» (Bild: Wipkinger Viadukt in Zürich).

Die Entscheidungsfähigkeit in unserer Gesellschaft wird immer schlechter. Viele Entschiede kommen gar nicht mehr zustande oder werden erst nach unendlich langen Sitzungsmarathons und quälend ineffizienten Diskussionen gefällt und dann meistens auf dem kleinsten Kompromissniveau. Zum Glück funktioniert zwar die Wirtschaft teilweise immer noch besser als die Politik, aber auch sie steht vor enormen Herausforderungen. Unser ganzes Willensbildungssystem ist durch gegenseitige Blockaden geschwächt und teilweise gelähmt. Dies ist aber keine Kritik an den Führungskräften, sondern an deren Methoden und Tools, die der heutigen Komplexität der Probleme immer weniger gewachsen sind.

Die heutigen Managementsysteme, Organisationsformen und Lenkungsprozesse stammen aus dem vorigen Jahrhundert. In diesem Bereich muss ein radikaler Wechsel stattfinden.

Um einen Vergleich beizuziehen: Selbst ein Michael Schumacher kann mit einem

veralteten Auto nicht mehr Weltmeister werden. So wie früher die Erfindung der Maschinen die industrielle Revolution auslöste, braucht es heute neue Managementmethoden. Unsere Organisationen werden in Zukunft mit der Hälfte des Geldes das Doppelte leisten müssen und sie werden das auch können, wie wir bereits mehr als 500-mal bewiesen haben. Doch bei den meisten Organisationen vermisste ich dieses Bewusstsein. Die Schweiz ist diesbezüglich aufgrund ihrer gesellschaftlichen Situation und ihres geografischen Aufbaus gegenüber dem Ausland noch privilegiert. Aber schauen Sie nur einmal in die EU mit ihren 27 Teilnehmerstaaten. Die Konsensfähigkeit innerhalb dieses hochkomplexen, vernetzten Riesengebildes ist erbärmlich schlecht. Mit den bisherigen Methoden kann das bei der explodierenden Komplexität schon aus naturgesetzlichen Gründen der Kommunikation gar nicht mehr funktionieren. Man prügelt gerne die Politiker, aber es liegt nicht an diesen, sondern an den Steinzeit-Instrumenten,

Direkter Kontakt:  
Daniel Zai, T 071 221 03 04  
daniel.zai@publicitas.com

Publicitas AG  
Vadianstrasse 45  
9001 St.Gallen

Anzeigenverkauf  
und -beratung  
[www.publicitas.ch/stgallen](http://www.publicitas.ch/stgallen)



Malik: «Die Welt hat die amerikanische Währung satt.»

die ihnen zur Verfügung stehen. Natürlich kann man das ändern, und zwar blitzschnell, und dann wird auch die EU auf ein so hohes Effizienzniveau kommen, das man mit herkömmlicher Sicht als utopisch ansieht.

#### **Warum ist die Schweiz gegenüber dem Ausland privilegiert?**

Als ich 1970 in die Schweiz kam, wollte ich als Erstes wissen, was die Swissness eigentlich auszeichnet. Für mich sind dies nicht nur Alphörner, Schokolade oder Käse, sondern zum Beispiel auch der fehlende Heimmarkt, den genügend Schweizer als Chance begriffen haben. Die Schweizer Unternehmen mussten sich – im Gegensatz zu den USA – immer nach dem Ausland orientieren, was für ihre Mitarbeiter bedeutete, dass sie fremde Sprachen lernen und mit andern Währungen, Zoll-, Verwaltungs- und Steuersystemen kutschieren mussten. Nestlé beispielsweise macht weniger als zwei Prozent seiner Umsätze im Schweizer Homemarkt, und so ist das bei vielen anderen Firmen.

Doch selbst diese Weltoffenheit und Flexibilität reicht nicht mehr, um in schwierigen

Situationen zuverlässig zu bestehen. Die Finanzkrise hat gezeigt, dass bei vielen Schweizer Unternehmen, darunter auch Finanzunternehmen, das Frühwarnsystem fehlte. Viele unserer Firmen müssen zum Beispiel ihre Unternehmensstrukturen in Richtung Real-Time-Steuerung ändern, um handlungsfähig zu bleiben, und sie müssen auch ihre Willensbildungs-, Entscheidungs- und

---

«Das Shareholder-Denken und die damit verbundene Corporate Governance sind gescheitert!»

---

Umsetzungsprozesse innovativ umbauen. Es gibt viele matchentscheidende Faktoren, die in einer Bilanz nicht auftauchen.

#### **Beispielsweise?**

Die Unternehmenskultur. Ich habe Einblick in viele Schweizer Unternehmungen und sehe, dass gerade bei den unteren Kadern und Mitarbeitenden, dort wo letztlich um-

gesetzt werden muss, die Stimmung oftmals sehr schlecht ist. Die ganze Bonus- und Gehälterdiskussion hat tiefe Gräben aufgeworfen, deren sich die leitenden Kader oft gar nicht bewusst sind.

Früher war es eine weise Eigenheit erfolgreicher Schweizer Unternehmer oder Manager, ihren Reichtum nicht offen zur Schau zu tragen, da sie mit ihren Arbeitern im gleichen Dorf wohnten. Das war ein soziales Qualitätsmerkmal. Obwohl die Demonstration von Luxus und die damit verbundenen Exzesse auch heute ausgesprochen selten sind, bestimmen sie das öffentliche Image der Wirtschaft und des Managements. Jene vielleicht ein Prozent der Manager, welche einen übertriebenen Bonus bekommen, werden unvermeidbar von den Medien in Schlagzeilen hochstilisiert. Durch diese kommunikative Wucht werden soziale Gräben aufgerissen, die es früher in der Schweiz nicht gab. Mit dem weiteren Verlauf der Krise wird sich die Kluft zwischen Arm und Reich noch vergrößern, aber vor allem ist das in der Schweiz ausgeprägte Gerechtigkeitsgefühl empfindlich getroffen.

**Sind Sie für einen EU-Beitritt?**

In der jetzigen Situation nein. Die Verflechtungen sind ohnehin traditionell stark und über Jahrhunderte gewachsen. Dazu brauchte es keinen EU-Beitritt. Ich glaube, die Schweiz kann ausserhalb formaler Bündnisse mit ihrem aussergewöhnlichen föderalistischen Aufbau, ihrer interkulturellen Integrationskraft und ihrem demokratischen System gerade heute viel stärker Vorbild für die Welt sein, die nach neuen Lösungen sucht. Die Schweiz hat ein paar wenige, aber wichtige dieser Lösungen, die das Ausland so gut wie gar nicht kennt. Daher ist meine Empfehlung, diese Lösungen selbstbewusst zu zeigen. Gäbe es für Staatsformen ein Copyright, könnte die Schweiz Lizenznahmen erzielen, die vielleicht sogar höher als das Steueraufkommen sein könnten.

**Zurück zur Wirtschaft.****Sehen Sie Verbesserungsansätze?**

Das ganze angelsächsische Shareholder-Value-Denken und die darauf beruhende Corporate Governance sind gescheitert. Damit eine nachhaltige Gesundung eintreten kann, muss dieses abgeschafft beziehungsweise grundlegendst reformiert werden, denn es ist einer der wichtigsten Gründe für die heutige Krise und für die geschichtlich grösste Fehlsteuerung von Ressourcen. Die herkömmliche Corporate Governance ist investitions- und innovationsfeindlich. Ich bin aber dafür, dass Boni bezahlt werden, zum Teil sogar höhere, aber nicht für die falschen, sondern für die richtigen Leistungen. Durch die mechanische Koppelung der Boni an rein finanzielle Messgrössen wurde ein selbstzerstörerischer Krebsmechanismus geschaffen. Aus Gewinnen und Bilanzen kann man die Leistung eines Unternehmens heute nicht mehr ableiten, dazu braucht es mehr.

**Was heisst das?**

Die Vorstellung über die Marktwirtschaft, wie man sie heute hochhält, ist mittlerweile rund 300 Jahre alt und entspricht denjenigen eines Bauernmarktes aus dem frühen 18. Jahrhundert. Doch die Welt hat sich zwischenzeitlich massiv verändert. Die von Ökonomen so viel gepriesenen Marktinformationen, besonders auch die Preis- und Gewinnssignale, sind für die grossen strategischen Entscheidungen von heute so gut wie bedeutungslos. Die Pharmaindustrie zum

Beispiel muss heute schon unter hunderttausenden von Medikamenten diejenigen finden, welche in zehn bis zwanzig Jahren angewendet werden, denn es dauert rund zehn Jahre, bis ein Medikament entwickelt ist. Die heutigen Marktinformationen sind dafür Fehlsteuerungssignale. Bei allen grossen Infrastrukturfragen, wie beispielsweise im Energiesektor, Transportwesen, in der Kommunikation und in der Bauindustrie, treffen wir Entscheidungen, die auf heutigen operativen Erkenntnissen fussen und daher mit hoher Wahrscheinlichkeit für die Zukunft in wichtigen Punkten falsch sein werden. Würde man sich eingestehen, dass man nicht wissen kann, wie die Zukunft aussehen wird, ergäben sich auch ganz andere und in vielem bessere Strategien. Die Methoden dafür gibt

---

«Das Bonussystem, wie wir es haben, ist reformfeindlich.»

---

es bereits. Deswegen ist zum Beispiel auch die Haltung jener Banker falsch, die sich ausschliesslich auf die aktuellen Börsenwerte fixieren, um den Wert und die Performance eines Unternehmens zu bestimmen.

**Was bedeutet das für die einzelnen Unternehmen konkret?**

Wie gesagt, ein erster Schritt ist die Abschaffung des Corporate-Governance-Codes für die oberste Unternehmensleitung und deren Ersatz durch neue normativ-unternehmenspolitische Orientierungsgrössen, Navigations- und Managementsysteme. Auch das unglückliche «Best Practice»-Prinzip muss eliminiert werden, weil es die bisherigen Zustände zementiert und daher extrem innovationsfeindlich ist. An dessen Stelle muss das «Right Practice»-Prinzip treten, das eine ganz andere Unternehmenslenkung herbeiführt. Damit wird auch das unternehmerische Element wieder auf das Innovieren und das Schaffen der Zukunft gerichtet, statt immer stärker auf die Vermeidung von Verantwortlichkeitsklagen.

Es ist interessant, dass in der Corporate-Governance-Kommission keine Unternehmerpersönlichkeiten mitgewirkt haben, sondern ausschliesslich Verbandsfunktionäre, Juristen

und Finanzfachleute. Ausserdem müssen die Bonussysteme in ihrem Kernmechanismus umgestellt werden. Manche Boni würden dann sogar noch höher ausfallen, manche würden gar keine bekommen. Bei uns wurden und werden Führungskräfte auch dann bezahlt, wenn sie selbst verschuldete Verluste machen. Handkehrum geht ein CEO, der eine fast schon totgesagte Bank vor dem Untergang rettete, fast leer aus, weil die Grösse seines Bonus zum falschen Zeitpunkt berechnet wurde.

**Sie meinen Lukas Mühlemann und seinen Nachfolger Oswald Grübel bei der CS?**

Ja. Aber dies ist im heutigen Klima nur schwer erklärbar. Wer sonst soll einen Riesenbonus erhalten, wenn nicht der inzwischen zweimalige Retter einer staatsbedeutenden Firma? Das Bonussystem, wie wir es heute haben, ist reformfeindlich. Manager sind dadurch gezwungen, weniger in die Zukunft als vielmehr auf die Bilanz des laufenden Jahres zu schauen, um einen möglichst grossen Bonus zu erwirtschaften. Daher muss man solche Systeme umdrehen.

**In der Wissenschaft sind Sie mit Ihren Thesen ein einsamer Rufer. Stört Sie das?**

Nein, denn ich hätte mich ja auch dem Mainstream anschliessen können, wie andere. Das wäre zwar bequemer, aber nicht richtiger gewesen. Immer mehr schwenken jetzt auf meine ganz anderen Ansätze ein, darunter auch China, weil sie sehen, wie falsch der angelsächsische Weg ist.

Es ist schade, dass grosse Teile der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre sich dem angelsächsischen MBA-System unterwerfen und damit für mehrere Generationen von Absolventen die Herausforderung des Umlernens fehlt. Ausserdem werden dadurch enorme Chancen versäumt. Gerade die Universität St. Gallen mit ihrer überschaubaren Grösse könnte in der Betriebswirtschaftslehre heute weltweit an der Spitze der Universitäten stehen – vor Harvard, Stanford und London – wenn die Weichen rechtzeitig gestellt worden wären. Das ist zwar noch immer möglich, aber mit Zuwarten wird es schwieriger, denn andernorts ist das Umdenken bereits in Gang gekommen. Mit dem Ausbau des Faches Unternehmens-Ethik allein schafft man das nicht, so wichtig dieses auch ist. Dazu braucht es ganz andere Lösungen, die es ja gibt. □