

9/01

9. Jahrgang
September 2001

MALIK ON MANAGEMENT

«Was ist **richtiges** und **gutes** Management?» www.mom.ch

If St.Gallen –
Insist on the Originals!

Magie und Realität der Strategischen Führung

- Denkfehler und Denkfallen
- Schlagwörter und Leerformeln

Stichwort:

Unternehmensstrategie
Corporate Governance



«Total **Quality** Management ist wichtig,
aber Total **Management** Quality ist
zehnmal so wichtig.»

Inhalt

Vorwort	152
Magie und Realität der Strategischen Führung	153
1. Der Bluff mit den Erfolgsbeispielen	153
1.1 Im Nachhinein ist man immer klüger	153
1.2 Man sieht immer das, was man sehen möchte	154
1.3 Der Erfolg von heute ist der Misserfolg von morgen	155
2. Erfolgsrezepte	155
2.1 So einfach wie möglich, aber nicht einfacher...	155
2.2 Zweifel ist der Vater der Erkenntnis	156
3. Der Irrglaube, Tools könnten das Nachdenken ersetzen	158
3.1 Man kann nie alles wissen, was man wissen müsste, um eine Strategie zu entwickeln	159
3.2 Strategien dürfen nicht von der Genauigkeit der Daten abhängen	160
4. Man stolpert über Prognosen, Schlagwörter und Leerformeln	161
4.1 Zuverlässige Prognosen sind unmöglich	161
4.2 Schlagwörter und Leerformeln machen jede vernünftige Strategie unmöglich	162
Stichwortverzeichnis	166
Hinweise des Herausgebers	

Vorwort

In der August-Ausgabe habe ich die innere Logik und den kybernetischen Charakter des Konzepts der Strategischen Unternehmensführung von Aloys Gälweiler behandelt. Bevor ich, wie angekündigt, mit dessen Details weiterfahre, will ich in dieser Nummer einige andere Aspekte der Strategischen Führung behandeln.

Es sind Fragen, die zum Teil in den Bereich der Psychologie fallen, noch stärker aber sind es erkenntnistheoretische Probleme in Zusammenhang mit strategischer Unternehmensführung. Es geht zum Beispiel um die Frage, was man überhaupt über Strategie wissen kann, welche Art von Wissen denn hier gegeben ist und somit um das, was neuerdings – und wie ich immer wieder sage – sehr irreführend als Wissensmanagement bezeichnet wird.

Gerade der New Economy- und E-Business-Wahn hat gezeigt, wohin es führt, wenn elementare Einsichten missachtet werden. Hier wurde jeder Denkfehler begangen, der möglich ist. Und vor diesem Hintergrund wird erst so richtig der Wert des Werkes von Gälweiler deutlich, weil zu sehen ist, was wir wirklich über Strategie wissen und was nicht, welche Dinge man verallgemeinern kann und welche nicht.

St. Gallen, im September 2001

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. F. Malik



Magie und Realität der Strategischen Führung

Je mehr kollektive Irreführung grassiert, umso wichtiger ist es für jedes Unternehmen, sich grundlegend mit den **Fundamenten** seines Wirtschaftens zu befassen. Weil die mit Unternehmensstrategie verbundenen Fragen von **existentieller** Bedeutung sind, weil es tatsächlich um Sein oder Nichtsein des Unternehmens geht, will ich hier einige **Denkfallen** aufzeigen, in die man geraten kann, und ich will Hinweise geben, die es erleichtern, ihnen auszuweichen.

Die Schäden, die durch den Wahn(sinn) der New Economy und den E-Business-Unfug entstanden sind, zeigen drastisch, wie wichtig es ist, sich vor solchen Denkfehlern zu bewahren. Alle hier beschriebenen Fehler sind in den letzten paar Jahren in einem solchen Umfang gemacht worden, wie das vorher noch nie vorgekommen ist. Die damit verbundene Dummheit wiegt deshalb schwer, weil man das alles ganz einfach hätte wissen und daher vermeiden können. Es sind Dinge, die zu einer guten Grundausbildung für jeden Manager gehören.

1. Der Bluff mit den Erfolgsbeispielen

Wesentliches Element vieler Publikationen, Präsentationen und Medienberichte über Unternehmensstrategie ist der Gebrauch von vermeintlichen oder behaupteten Erfolgsbeispielen. Es ist die beispielhafte Beschreibung von Unternehmen, die angeblich **wegen** bestimmter Strategien erfolgreich sind. Solche Beispiele werden als Beweise verwendet, nach dem Muster: «... *wenn man dies oder jenes macht, dann wird man erfolgreich sein ...*», oder «*wenn man es so macht, wie Firma oder Manager XY, dann wird man Erfolg haben*». Es ist erstaunlich, mit welcher Naivität über die angeblichen Erfolgsfaktoren und Erfolgsprinzipien von Unternehmen berichtet wird.

1.1 Im Nachhinein ist man immer klüger

Erfolgsbeispiele sind immer Rekonstruktionen **im Nachhinein**. *Danach* ist man natürlich immer klüger. Von kaum einer Strate-

gie kann aber **im Voraus** gesagt – schon gar nicht bewiesen werden –, dass sie erfolgreich sein wird. Auch jene Strategien, die sich im Nachhinein **tatsächlich** als erfolgreich erweisen, waren im Voraus in der Regel **nicht** als Erfolgsstrategien erkennbar, und haben meist dieselben oder ähnliche «Erfolgswahrscheinlichkeiten», wie andere denkbare Alternativen.

Das Problem der strategischen Unternehmensführung besteht nun aber gerade darin, **im Voraus** den Kurs zu wählen. Es ist eine altbekannte Tatsache, dass der Feldherr immer in einer anderen Situation ist als der Historiker, denn die Klarheit, mit der man im **Nachhinein** sagen kann, wie man es hätte machen müssen – oder warum es ganz logisch ist, dass diese oder jene Entscheidung richtig oder falsch war –, ist eben **im Voraus** nie gegeben.

Es ist natürlich, und menschlich sehr verständlich, dass Erfolgsbeispiele eine grosse **Anziehungskraft** ausüben und für viele Menschen einen hohen Grad an **Überzeugungskraft** besitzen. Es ist aber nichtsdestoweniger **logisch falsch** und zeugt von mangelhaftem Einsichtsvermögen in die wirkliche Situation der Unternehmensführung, den Unterschied zwischen einer Beurteilung **im Nachhinein** und einer Beurteilung **im Voraus** nicht zu sehen.

1.2 Man sieht immer das, was man sehen möchte

Die meisten Berichte über Erfolgsbeispiele zeigen eine weitere Schwäche: Im Nachhinein werden in der Regel für die Berichterstattung genau jene Faktoren ausgewählt, die die Theorie oder Behauptung stützen, die der Autor vertritt, während er alles andere, insbesondere alles, was Zweifel wecken könnte, wegzulassen geneigt ist. Das ist ein bekanntes Phänomen, das in vielen Wissenschaftsgebieten vorkommt und jedem methodisch sauber ausgebildeten Wissenschaftler bekannt ist. Es ist auch wahrnehmungspsychologisch gut erforscht: Der Mensch sieht das, was er zu sehen **erwartet**, und vor allem das, was seine eigenen **Vorurteile** stützt und bestärkt...

Es gibt keinen Zweifel, dass viele Berichte über Erfolgsbeispiele letztlich nichts anderes als Zeugnisse der **selektiven Wahrnehmung** des Berichterstatters sind und somit mehr über seine **eigene** Denkweise aussagen, als über das Unternehmen, das

Gegenstand des Berichtes ist. Insbesondere wird häufig verschwiegen, dass für jedes Erfolgsbeispiel in der Regel mehrere Misserfolgsbeispiele gegeben werden könnten, die durchaus ähnlich gelagert sind.

1.3 Der Erfolg von heute ist der Misserfolg von morgen

Meistens wird in diesem Zusammenhang der Eindruck zu erwecken versucht, auch wenn dies nicht immer ausdrücklich gesagt wird, dass eine Strategie, die im Nachhinein für die **Vergangenheit** als richtig erkannt wurde, auch in **Zukunft** richtig sein müsse. Die Geschichte zeigt allerdings, dass dies nicht der Fall ist, sondern, dass im Gegenteil das, was heute goldrichtig ist, schon morgen ein tödlicher Irrtum sein kann.

Ich bin – das sei an dieser Stelle betont – nicht prinzipiell gegen die Verwendung von Beispielen, im Gegenteil. Man muss sich aber vor jedem wie auch immer gearteten **Beweisanspruch** solcher Beispiele hüten. Der erfahrene Manager weiss, dass man Beispiele immer so wählen kann, dass sie passen. Er weiss auch, dass sich die Dinge in Wahrheit oft ganz anders zugetragen haben als sie berichtet werden.

2. Erfolgsrezepte

2.1 So einfach wie möglich, aber nicht einfacher...

Unmittelbar verbunden mit den Erfolgs**beispielen** sind die immer wieder auftauchenden Erfolgs**rezepte**. Wenn etwa ein Unternehmen mit der Konzentration auf ein schmales Marktsegment exceptionellen Erfolg hat, oder ein anderes durch vertikale Integration, oder ein drittes durch eine spezielle Vertriebskonzeption und ein viertes vielleicht durch den besonders guten Ausbau des Kundendienstes, so ist man schnell mit Verallgemeinerungen zur Stelle und glaubt, damit **Universalrezepte** gefunden zu haben, die den Erfolg **immer** gewährleisten. Werden solche Rezepte auch noch von «Autoritäten» mit genügendem Aufwand an Rhetorik und publizistischer Raffinesse vorgelesen, so sind unkritische und unerfahrene Führungskräfte oft

nur zu gerne bereit, diesen Empfehlungen Glauben zu schenken.

Zurzeit wird ja gerade schmerzhaft gelernt, wie wenig man sich auf die am weitesten verbreiteten «Autoritäten» – nämlich die **Unternehmensberater** – verlassen kann, oder anders gesprochen, wie naiv sich viele Topmanager auf sie verlassen haben.

Es mag verallgemeinerungsfähige Fälle geben; aber sie sind viel seltener, als man meint. Sicher kann man auch aus jedem Beispiel etwas lernen. In der Regel handelt es sich bei Erfolgsrezepten aber um starke Vereinfachungen, die in dieser Form oft nicht nur ziemlich vordergründig, sondern häufig auch gefährlich sind: Die Wirklichkeit der meisten Unternehmen und der meisten Märkte ist viel zu komplex und vielschichtig, als dass man mit simplen Rezepten Erfolg haben könnte. Dies mag zwar für eine gewisse Zeitspanne, also **vorübergehend**, möglich sein. Der wirklich **dauerhafte** Unternehmenserfolg über Jahrzehnte, die Sicherung der nachhaltigen und zeitlich nicht eingegrenzten Existenzfähigkeit eines Unternehmens, sind auf so einfache Weise jedoch nicht zu haben. Man muss also zwischen Vereinfachung und Übereinfachung unterscheiden.

Es erstaunt daher immer wieder, dass selbst Führungskräfte, die etwa ihre Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten mit grösster Umsicht und Vorsicht, und mit einer gesunden Portion Misstrauen vorbereiten und führen, immer wieder ihre kaufmännische **Sorgfalt** zu vergessen scheinen, wenn ihnen simple Erfolgsrezepte mit dem Brustton der Überzeugung und den Insignien der scheinbaren Fachautorität präsentiert werden.

2.2 Zweifel ist der Vater der Erkenntnis

Auch Empfehlungen und Erkenntnisse, die aus der **Wissenschaft** kommen, beziehungsweise solche, die mit dem Anspruch auf Wissenschaftlichkeit vorgebracht werden, muss man als Unternehmer und Manager mit einem gerüttelten Mass an Skepsis und mit kritischem Geist untersuchen.

Gerade weil die Wissenschaft für eine moderne Gesellschaft so wichtig, ja unverzichtbar ist, muss darauf hingewiesen werden, wie viele Fehler und Irrtümer unter dem Etikett der Wissenschaftlichkeit begangen wurden und werden. Für die hier ein-

schlägigen Wissenschaftsgebiete, vorwiegend die Betriebswirtschaftslehre, aber auch für andere Teile der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, gibt es ein grosses Problem, nämlich wie ihre Vertreter praktische Wirtschaftserfahrung, gar Führungserfahrung, erlangen können. Was für den Mediziner an der Universitätsklinik selbstverständlich ist, nämlich tägliche Praxis mit den Patienten, ist in der Betriebswirtschaftslehre die Ausnahme. Auch die ernsthaftesten Bemühungen, die Durchlässigkeit zwischen akademischer und praktischer Welt zu verbessern, haben nur zu bescheidenen Ergebnissen geführt. Institutionell sind kaum Fortschritte zu sehen; dort wo sie gegeben sind, haben sie ihre Ursache in ganz persönlich-individuellen Aspekten der einzelnen Person. Ein erheblicher Anteil der Empfehlungen und «Erkenntnisse» aus der Wissenschaft hat keine Wurzeln in der Praxis.

Die Wissenschaft ist daher zwangsläufig auf empirische Untersuchungen angewiesen. Aber gerade hier ist erhebliches Misstrauen am Platze. Es ist – im Gegensatz zu einer weit verbreiteten Übung – kaum möglich, mit Umfragen und Interviews wirklich Relevantes über strategisches Management herauszufinden. Auch mit statistischen Methoden muss vorsichtig umgegangen werden. Auf dem Gebiet der Strategieforschung fehlt nämlich die wesentliche Voraussetzung für die Anwendung von Statistik: die Multiplizität der Fälle. Jedes Unternehmen und jede Strategie sind in Wahrheit einzigartige Phänomene, Einzelfälle. Es ist ja gerade das Wesen erfolgreichen unternehmerischen Verhaltens, **nicht** das zu machen, was jeder macht – also gewissermassen dem Gesetz der grossen Zahl zu folgen –, sondern genau das zu tun, was andere noch nicht entdeckt haben, oder etwas auf eine andere Weise zu tun, als die Mehrheit dies bisher getan hat. *Peter Drucker* hat darauf immer mit Nachdruck hingewiesen.

Daher können wir mit dem wichtigsten Mittel der empirischen Forschung, nämlich der Statistik, unternehmerisches Verhalten gerade **nicht** erforschen. Oder präziser formuliert: es muss ein ganz spezieller Gebrauch von der Statistik gemacht werden, um zu relevanten Erkenntnissen zu gelangen. Eines der wenigen Projekte, das in diesem Zusammenhang positiv heraussticht, ist das PIMS-Programm.

Die Essenz der Wissenschaft ist der **Zweifel**, vor allem der Zweifel an ihren eigenen Ergebnissen. Daher kann auch jedem Manager nur empfohlen werden, mit Zweifel und Skepsis **immer wieder kritisch zu überprüfen**, ob die Voraussetzungen, auf denen eine wissenschaftliche Untersuchung aufgebaut ist, auch auf seinen Fall wirklich zutreffen.

Um sich davon zu überzeugen, dass die weit verbreiteten Erfolgsbeispiele oft auf wackligen Beinen stehen, braucht man nur die Erfolgsbeispiele und -rezepte von gestern anzusehen: Die meisten Stars erweisen sich sehr bald als Sternschnuppen, viele Erfolgsmanager von gestern sind die Pleitiers von heute, und die Bestseller von heute werden die Ladenhüter von morgen sein. Es kommt in der Unternehmensführung weniger darauf an, den «grossen Hit zu landen», als vielmehr durch beharrliche Arbeit, gründliches Durchdenken der Voraussetzungen erfolgreichen Wirtschaftens und ständiges Anpassen an sich immer wieder verändernde Gegebenheiten im Geschäft zu bleiben.

3. Der Irrglaube, Tools könnten das Nachdenken ersetzen

Eine weitere Feststellung ist wichtig. Ein grosser Teil der Literatur über Unternehmensstrategie befasst sich gar nicht mit dem Inhalt von Strategien, sondern mit der Darstellung von **Methoden** und **Techniken**, und seit einiger Zeit besonders mit sogenannten **Tools**.

Zweifellos kommt man der Komplexität realer Strategiefragen ohne methodisch-systematisches Vorgehen nicht bei, und Tools können wertvolle Hilfe leisten. Aber hier ist Vorsicht am Platze. Meistens wird der Eindruck erweckt, als müsste man nur diese oder jene Technik, dieses oder jenes Tool anwenden, diese oder jene Schrittfolge durchlaufen, damit man am Schluss eine richtige und erfolgreiche Strategie vorliegen hat. So simpel liegen die Dinge aber nicht. Es gibt schlicht keine **Mechanik** bei der Lösung derart schwieriger Fragen, wie sie im Rahmen der Unternehmensstrategie auftreten, und ich habe erhebliche Zweifel, ob es jemals eine solche geben wird.

Was sich hier neuerdings als **Tools** präsentiert, gar als «Think Tools» in zahlreichen Varianten ist – soweit die Dinge aufgedeckt

werden – methodisch gesehen ein Witz, praktisch aber ist es hochgefährlich, weil man Sicherheit suggeriert, wo es sie nun wirklich nicht geben kann. Und so weit sie nicht aufgedeckt werden, muss es wohl gute Gründe für die Geheimniskrämerei geben. Es war immer ein Kennzeichen von Bluff und Hochstapelei, dass man sich mit der Aura des Geheimnisvollen und Aussergewöhnlichen umgeben hat.

Interessant ist ja, dass solche «Rezepte» von Leuten entwickelt und angeboten werden, die selbst noch nie eine strategische Entscheidung wirklich zu treffen hatten und daher gar nicht wissen, wovon die Rede ist. Und **wenn** sie solche Entscheidungen getroffen haben, fanden diese ihr Ende in wirtschaftlichen Desastern.

Nur wer wirklich selbst schon erlebt hat, was es bedeutet, einen definitiven und oft nicht rückgängig zu machenden Entschluss zu fassen, der für Sein oder Nichtsein des Unternehmens ausschlaggebend sein kann, wird ermessen können, worin die eigentliche Problematik strategischer Planung liegt. Eine Planung, die aber letztlich nicht zu dieser Art von Entscheidungssituation führt, kann wohl kaum «strategisch» genannt werden, sondern hat meist eher den Charakter von unverbindlichen Sandkastenspielen.

Solange es um nichts – oder um nicht viel – geht, lässt sich natürlich immer trefflich planen; dann kann man leicht die verschiedensten Szenarien aushecken und braucht sich um die innere Logik, die Haltbarkeit der Argumente und die Qualität der Informationen keine wirklichen Gedanken zu machen. Wenn es aber darum geht, effektiv in der **Realität**, und nicht nur auf dem Papier – oder auf den Festplatten der Computer – Ressourcen umzulenken, Investitionen in eine ungewisse Zukunft zu machen und letztlich Risiken einzugehen, von denen oft das Schicksal vieler Menschen, auch der eigenen Familie, auf viele Generationen abhängen kann, so sieht die Sache doch wesentlich anders aus:

3.1 Man kann nie alles wissen, was man wissen müsste, um eine Strategie zu entwickeln

Die meisten Methoden, auch die so beliebt gewordenen **Businessplans**, gehen von Vorstellungen über die vor-

handenen oder beschaffbaren Informationen aus, die in der Praxis einfach nicht erfüllbar sind. Die Einfalt solcher Vorstellungen ist bemerkenswert. Es macht ja geradezu den Charakter der Wirtschaftswelt aus, dass man eben nie all das wissen **kann**, was man gerne wissen **würde**, um seine Entscheidungen zu treffen – oder was man wissen **müsste**, um im Sinne so vieler Methoden rational entscheiden zu können. Dieser Mangel an Wissen bzw. Information ist **unvermeidlich** und kann auch mit noch so viel Forschung nicht beseitigt werden. Es ist das **Risiko** des Wirtschaftens.

Diese Tatsache ist eine nicht zu beseitigende Folge der Struktur unserer Gesellschaft und der Natur unseres Wirtschaftssystems. Es hat also gar keinen Sinn, eine Methode anwenden zu wollen, die derartige Anforderungen an den Informationshaushalt eines Unternehmens stellt. Vielmehr zeigt sich daran sehr schön, dass die Erfinder solcher Methoden von der realen Situation in der Wirtschaftspraxis keine Ahnung haben.

Es ist bestürzend, wie viele Kräfte in den Unternehmen damit gebunden sind – und auch damit verschwendet werden –, zu versuchen, unlösbare methodische Probleme zu lösen. Ich gehe so weit zu behaupten, dass jene Manager, die am vehementesten nach Businessplans rufen, am wenigsten von Strategie und strategischer Führung verstehen.

3.2 Strategien dürfen nicht von der Genauigkeit der Daten abhängen

Nicht nur bezüglich der **Vollständigkeit** der Daten, sondern auch mit Bezug auf ihren **Genauigkeitsgrad** werden oft Anforderungen erhoben, die ebenfalls nicht erfüllbar sind: Wie genau lassen sich Grössen wie etwa Marktpotentiale, Marktvolumen, Marktanteile, Substitutionseffekte usw. wirklich ermitteln? Manche Branchen (z.B. die Versicherungsbranche) mögen etwas besser dran sein als andere, weil sie verbandsmässig gut organisiert sind, und in manchen Branchen (z.B. im Einzelhandel) gibt es jahrzehntelange Erfahrungen aus breit angelegten Marktforschungen. Im Grossen und Ganzen aber – und insbesondere mit Bezug auf die neuen Entwicklungen bei Technologien, Produkten und Märkten – ist es eine Illusion zu glauben, man könne die relevanten Dinge **genau** ermitteln. Für kleine und mittlere Unternehmen gilt dies in ganz besonderem Masse,

denn sie können sich die «Apparate» der Grossunternehmen ganz einfach nicht leisten.

Eine vernünftige Methodik der Strategieplanung muss also so aufgebaut sein, dass die Strategien **von der Genauigkeit der Daten** gar nicht abhängen. Das ist eines der wichtigsten methodischen Prinzipien. Eine Strategie, die von der Präzision des Datenmaterials abhängt, ist von vornherein eine höchst gefährliche Strategie, denn sie wird gegen die völlig unvermeidlichen Schwankungen und Ungenauigkeiten in den Daten nicht **robust** sein können.

4. Man stolpert über Prognosen, Schlagwörter und Leerformeln

In den meisten Methoden und Tools spielen nach wie vor **Prognosen** eine zentrale Rolle, obwohl wir wissen, dass es keine zuverlässigen Prognosen geben kann. Oder etwas anders formuliert: wenn man solche Prognosen machen kann, dann braucht man keine Strategie. Insbesondere ist die Praxis der Strategieentwicklung vor allem dort, wo man junge und daher zwangsläufig unerfahrene Stabsmitarbeiter und ebensolche Berater die Arbeit machen lässt, fast durchwegs von **Prognosedenken** geprägt. Es ist ein gefährliches und meistens auch ein naives Denken.

4.1 Zuverlässige Prognosen sind unmöglich

Es führt kein Weg an der Erkenntnis vorbei, dass die meisten Dinge, die täglich passieren, von **niemandem** vorhergesehen wurden – ja von den meisten Experten nicht einmal für **möglich** gehalten wurden, bevor sie dann tatsächlich Realität waren. Davon kann man sich leicht überzeugen, wenn man die übliche Prognoseliteratur analysiert. Sie ist so gut wie nichts wert, weil ihre Trefferquote lächerlich klein ist.

Gerade die 90er Jahre liefern dafür jede Menge Beweise. So findet sich zum Beispiel in den Büchern von *John Naisbitt*, um den es inzwischen stiller geworden ist, der aber in der ersten Hälfte der 90er Jahre viel Aufsehen mit seinen Prognosen erregte, nicht der geringste Hinweis auf eine mögliche Asienkrise, von einer Prognose ganz zu schweigen. Er hat im Gegenteil Asien, und

besonders die «Tiger-Länder», in einer Weise als **die** Zukunftspotentiale schlechthin hochstilisiert, dass man sich schon fragen darf, warum er dann, als alles gänzlich anders gekommen ist, nicht den Mut hatte, wenigstens Stellung zu beziehen.

Vor lauter Versuchen, die Zukunft zu erkennen, versäumt man es aber in der Regel, die **Gegenwart** – und die **Geschichte** – besser verstehen zu lernen. *Peter Drucker* hat seit nunmehr bald fünf Jahrzehnten unermüdlich und mit schlagenden Beispielen darauf hingewiesen, dass die wirklich entscheidenden Ereignisse nicht diejenigen sind, die noch passieren werden – denn diese kann niemand im Voraus kennen –, sondern jene, die bereits **passiert sind**: jene Wandlungen, die sich schon vollzogen haben, für die wir aber oft blind sind, oder aus denen man jedenfalls keine Konsequenzen zieht.

So gibt es zum Beispiel immer noch Unternehmen, deren Verhalten darauf schliessen lässt, dass ihre Führungskräfte offensichtlich von der Annahme ausgehen, die Veränderungen in der Struktur der Bevölkerung würden sie nicht berühren. Selbst wenn man in vielen Fällen noch nicht sagen kann, welche genauen Auswirkungen solche Veränderungen haben werden, so ist es doch meistens möglich, erstens zu sagen, **dass** gravierende Konsequenzen erwartet werden müssen, und häufig lässt sich auch die **Art** dieser Veränderungen hinreichend gut bestimmen.

Je besser wir die Gegenwart kennen – **und die Entwicklungsgeschichte, die zu dieser Gegenwart geführt hat** –, umso weniger sind wir auf Prognosen angewiesen, ja umso mehr erkennen wir, wie hohl, nutzlos und irreführend sie sind. Ein dramatisches Zeugnis dafür sind die Aussagen, die in Zusammenhang mit der New Economy und dem Börsen-Bullmarket fast unisono gemacht wurden. Nur schon die Zeitgeschichte des 20. Jahrhunderts zu kennen hätte genügt, um etwas Zweifel und **Bescheidenheit** naheulegen.

4.2 Schlagwörter und Leerformeln machen jede vernünftige Strategie unmöglich

Ein entscheidender Qualitätsmangel bei der Strategieplanung resultiert aus der leichtfertigen Verwendung von **Schlagwörtern** und **Leerformeln**. Sowohl in der Literatur wie auch in den Planungsdokumenten der Praxis finden sich immer

wieder völlig nichtssagende Formulierungen. So werden beispielsweise die Stossrichtungen der grundlegenden Strategien von Unternehmen häufig mit Formulierungen beschrieben wie etwa: «Marktanteil ausweiten», «Umsatz steigern», «Vorwärtsstrategie», «Position halten», «forciert wachsen» usw. Solche Umschreibungen genügen höchstens in Ausnahmefällen. Sie sind nicht geeignet, ein Unternehmen und seine Geschäftsbereiche mit dem zu versorgen, was sie aus strategischer Sicht wirklich brauchen, nämlich **Orientierung**.

Um die Forderung «Marktanteil steigern» aufzustellen, genügt die Intelligenz eines dreijährigen Kindes, denn in fast allen Fällen kann dies eine mögliche Strategie sein. Die Kunst und Notwendigkeit besteht eben genau darin, zu sagen, **wie, womit, wo, zu wessen Lasten und mit welchen Massnahmen** Marktanteile gewonnen werden sollen, und schliesslich zu beurteilen, ob dies im Lichte aller Gegebenheiten und Faktoren auch vernünftig ist, ob man sich die Strategie leisten kann oder ob sie der Anfang vom Ende sein wird.

Erhebliche Schäden wurden seit Beginn der 90er Jahre durch die Vorstellung angerichtet, man brauche **Visionen**¹ – diese seien gewissermassen das Kernstück einer Strategie. In Wahrheit war das eine offene Einladung, nicht selten scheinbar wissenschaftlich legitimiert, das Gegenteil von einer brauchbaren Strategie zu produzieren, nämlich Geschwätz und sinnlose Phrasen. Viele haben es sich vor dem Hintergrund von falsch verstandener kooperativer Führung, Dezentralisation und Delegation zusätzlich leicht gemacht, und haben in gewissermassen «staatsmännischer Façon» bloss die «grossen Linien» festgelegt, in der irrigen Meinung, dass alles andere dann Angelegenheit subalternen Stellen sei, die das «nur» noch zu konkretisieren hätten. Die Geschichte der Kriegsführung – und gerade jene des Zweiten Weltkrieges – zeigt aber nur zu deutlich, dass damit die Wahrscheinlichkeit eines von vornherein gar nicht vermeidbaren Desasters maximiert wird.

Besonders verführerisch sind die **Leerformeln** oder Tautologien. Sie erlauben es einer bestimmten Sorte von Managern, sich viel zu lange in ihren Positionen zu halten und dort Schaden anzurichten: Es ist die Sorte der rhetorisch begabten Bluffer und Schaumschläger. Die Verwendung von Leerformeln beweist über

¹ Siehe dazu M.o.M. 9 und 10/2000.

jeden Zweifel hinaus, dass ihr Verfasser gar nicht verstanden hat, worum es geht, was eine Unternehmensstrategie ist und worin ihre Qualität zu liegen hat.

Der Begriff «Leerformel» oder «Tautologie» stammt aus der formalen Logik. Eine Leerformel ist eine Formulierung, die zwar sprachlich (grammatisch) völlig korrekt ist, jedoch nur **scheinbar** etwas aussagt, bei näherer Analyse sich aber als völlig **nichtsagend** erweist. Besonders häufig finden wir Leerformeln bei den Verfassern von Prognosen. Ein offenkundiges Beispiel: «Kräht der Hahn auf dem Mist, ändert sich das Wetter oder es bleibt, wie es ist.» Es ist klar, dass diese Prognose **immer** stimmt – aber eben deshalb auch völlig **nichtssagend** ist. Sie hat keinerlei Informationsgehalt.

Die Wirtschafts- und Managementprognosen sind natürlich nicht so klar formuliert, dass man ihre Leere auf den ersten Blick erkennen kann. Im Gegenteil winden sie sich – kunstvoll verschnörkelt – meistens über mehrere Buchseiten, so dass es einer speziellen Anstrengung bedarf, ihren wahren Charakter zu erkennen.

Aloys Gälweiler hat früh – schon Anfang der 70er Jahre – mit aller Deutlichkeit auf dieses Problem hingewiesen; man scheint daraus aber wenig gelernt zu haben.² Einige Beispiele: «Es sind gezielte Massnahmen zu ergreifen...; geeignete Aktionen vorzubereiten...; optimale Voraussetzungen zu schaffen...; zweckmässige Entscheidungen zu treffen...; wettbewerbsfähige Preise zu machen...» usw.

Der beste Test, um einen sprachlich korrekten Satz daraufhin zu testen ob er Informationsgehalt hat oder leer ist, ist wie folgt: Der Leser möge versuchen, zu diesen Aussagen *Alternativen* zu finden. Er wird sofort feststellen, dass jede Alternative völlig sinnlos ist. Als schärfstes Kriterium kann man einfach die Negation, also das logische Gegenteil zu einer solchen Aussage bilden. Diese würde dann zum Beispiel lauten: «Es sind ungezielte Massnahmen zu ergreifen...; es sind unzweckmässige Entscheidungen zu treffen usw.» Damit springt die Sinnlosigkeit sofort ins Auge, und man wird auch gleich erkennen, dass die ur-

² Vgl. Gälweiler, A., Unternehmensplanung – Grundlagen und Praxis, Frankfurt/New York 1974, S. 77 ff. Ähnlich auch Stafford Beer schon 1966 in *Decision and Control*, S. 490.

sprüngliche Formulierung nur dem Schein nach irgendeinen Aussagegehalt hatte.

Solchen Formulierungen begegnet man auf Schritt und Tritt, nicht nur in der Wirtschaft, sondern noch häufiger und dreister in der Politik, und man braucht sich daher nicht zu wundern, dass viele Planungen nie realisiert werden, oder dass dann bei ihrer Konkretisierung etwas völlig Willkürliches herauskommt. Eine Leerformel **kann** ohne zusätzliche Angaben gar nicht konkretisiert werden, weil sie mit jeder denkbaren Konkretisierung verträglich ist. Wenn nun die Konkretisierung auf untergeordnete Führungsebenen verschoben wird, so ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass etwas herauskommt, was eigentlich niemand wollte. Das Problem der Leerformeln in Leitbildern, Politiken, Strategien und Plänen ist einer der wesentlichen Gründe für die in vielen Organisationen mangelnde «Unité de doctrine».

Verantwortungsbewusste Strategieplanung ist nur durch gründliches, sorgfältiges und unermüdliches **eigenes** Nachdenken möglich. Nur die hartnäckige, fast besessene Auseinandersetzung mit den existentiellen Problemen des Unternehmens birgt die Chance, das wirklich entscheidende Problem zu verstehen und vielleicht auch zu lösen: **die Lebensfähigkeit des Unternehmens ständig neu sicherzustellen**. Dies ist für grosse Unternehmen wichtig genug; für die kleinen und mittleren Unternehmen ist es aber der Kern der Unternehmensführung überhaupt, denn: Je grösser ein Unternehmen ist, umso weniger kann es trotz Deregulierung und Rückzug des Staates wirklich untergehen. Kleine Firmen besitzen keine solchen «Lebensversicherungen».

Wie leicht zu erkennen ist, sind viele Strategien, die jetzt dabei sind zu scheitern, auf Fehler der hier besprochenen Art zurückzuführen. Mergers und Akquisitionen, Fusionen, E-Strategien usw. müssten nicht in dem Umfange fehlschlagen, wie sie es tun. Die Beachtung der hier besprochenen Denkfallen würde vor manchem Schaden bewahren.

Stichwortverzeichnis

- Asien 161
- Betriebswirtschaftslehre 157
- Businessplans 159
- Daten
 - Genauigkeitsgrad der 160
 - Vollständigkeit der 160
- Denk
 - fallen 153
 - fehler 153
- Drucker, Peter F. 162
- E-Business 153
- Erfolg
 - beispiele 153
 - rezepte 155
 - swahrscheinlichkeiten 154
- Erkenntnis 156
- Führungserfahrung 157
- Gälweiler, Aloys 164
- Hochstapelei 159
- Leerformeln 161, 162, 163
- Logik
 - formale 164
- Naisbitt, John 161
- New Economy 153
- Prognoseliteratur 161
- Prognosen 161
- Risiko 160
- Schlagwörter 161, 162
- Sorgfalt 156
- Statistik 157
- Strategie 154, 162
 - forschung 157
- Tautologien 163
- Tiger-Länder 162
- Tools 158
- Trefferquote 161
- Umfragen 157
- Unternehmen
 - berater 156
 - strategie 153
- Untersuchungen
 - empirische 157
- Visionen 163
- Wahrnehmung
 - selektive - 154
- Wirtschaftserfahrung 157
- Wissenschaft 156
- Zweifel 156, 158

Hinweise des Herausgebers

M.o.M.® Online

Der M.o.M. ist auch im Internet verfügbar. Alle relevanten Informationen und Hinweise finden sich unter www.mom.ch.

Spezialangebot für Abonnenten:

Als Test für Sie offerieren wir Ihnen als Jahresabonnent zusätzlich sechs Monate gratis die Berechtigung zum Download des jeweils aktuellen M.o.M.s sowie alle Nummern der zurückliegenden sechs Monate ab Vergabe des Passwortes. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an Frau Birgit Mrowka (Tel. 0041-(0)71-274 37 02).

M.o.M.® auf Englisch, Spanisch und Russisch

Falls Sie Bedarf an fremdsprachigen M.o.M.-Ausgaben haben, z.B. für Ihre ausländischen Tochtergesellschaften oder für Kunden, Kollegen und Bekannte im Ausland, wenden Sie sich bitte an Frau Birgit Mrowka (Tel. 0041-(0)71-274 37 02).

Seminartermine 2001

Die nächsten Seminare, bei denen Prof. Malik als Referent mitwirken wird, finden wie folgt statt. Detailinformationen zu allen Seminaren erhalten Sie telefonisch unter Telefon-Nr. 0041-(0)71-274 35 00:

Führung von Forschung und Entwicklung

Seminar-Nr. 112141 14.–16. Nov. 2001 Ermatingen

Hinweise für den Gebrauch des M.o.M.®

Legen Sie die Ausgaben am besten chronologisch ab. Mit Hilfe des Stichwort- und Inhaltsverzeichnisses können Sie jeweils die Sie besonders interessierenden Passagen leicht finden.

Der rechte Rand ist absichtlich etwas breiter gehalten. Sie können ihn für Kommentare, Markierungen und Hinweise nutzen.

Fragen/Reaktionen zum M.o.M.®

Wir freuen uns über Fragen und Reaktionen zum M.o.M. Wenden Sie sich jederzeit an: MZSG Management Zentrum St. Gallen, Rittmeyerstrasse 13, CH-9014 St. Gallen, Tel. 0041-(0)71-274 34 00, Fax 0041-(0)71-274 34 99, e-mail: fredmund.malik@mzsg.ch.

M.o.M.® Gesamtinhaltsverzeichnis/ M.o.M.® Gesamtstichwortverzeichnis

Ein Gesamtinhaltsverzeichnis und Gesamtstichwortverzeichnis erhalten Sie einmal pro Jahr, und zwar mit der Dezember-Ausgabe.

Impressum

9. Jahrgang, erscheint einmal monatlich zum Monatsbeginn. Hrsg.: M.o.M. Malik on Management AG, Rittmeyerstrasse 13, CH-9014 St. Gallen.

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik, Management Zentrum St. Gallen.

Bezugsmöglichkeiten: Information und Abonnements unter der Adresse des Herausgebers (Jahresabonnement sfr. 485,- zzgl. 2,4% MwSt (CH) und Porto).

© Alle Rechte vorbehalten. Der M.o.M.-Letter ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch nur auszugsweise, und sonstige Weiterverwendungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

Haftungsausschluss: Der M.o.M.-Letter repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab.