

Kein Geldismus für Afrika

Im Rahmen des sechsten Peter Drucker Forums in Wien sprach Management-Guru Fredmund Malik über Wachstum, Entwicklung und Unternehmensführung.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE BERNHARD WEBER.



FREDMUND MALIK

ist ein international ausgezeichneter Management-Experte und Gründer des Malik Management Zentrum St. Gallen, der größten Wissensorganisation für system-kybernetische Managementsystemlösungen. Der habilitierte Professor für Unternehmensführung gehört zu den profiliertesten Managementvordenkern und publiziert regelmäßig Fachbücher sowie Beiträge in meinungsbildenden Medien.

Peter Drucker hat einmal gesagt: „There are no underdeveloped countries, there are only undermanaged countries.“

FREDMUND MALIK

CORPORAID: Welche Rolle spielt Wachstum für ein Unternehmen?

MALIK: Unternehmen und auch die meisten Ökonomen behaupten, dass Wachstum notwendig ist – das hat natürlich auch etwas. In der Natur ist es allerdings nicht so. In der Natur erreicht der Organismus ein Stadium der Reife, das unabhängig von Körpergröße und Gewicht ist. Der Organismus muss dann zwar weiter seine Zellen erneuern, aber er muss nicht quantitativ wachsen. Es lohnt sich, über die Analogie zur Natur nachzudenken. Wir sollten uns nicht blind dem Wachstum verschreiben, sondern nach Formen suchen, in denen wir auf Dauer gesund existieren können, ohne quantitativ zu wachsen.

Hilft die Unterscheidung zwischen quantitativem und qualitativem Wachstum wirklich weiter?

MALIK: Qualitatives Wachstum klingt natürlich sehr schön, ist aber keine praktikable Lösung. Trotzdem lohnt es sich, beim Wachstumsbegriff zu differenzieren. So lange Wachstum mit einem Zuwachs an Gesamtproduktivität verbunden ist, kann man von gesundem Wachstum reden. Wenn ein Unternehmen bei stagnierender Produktivität wächst, vergleiche ich das mit Fettleibigkeit – nicht gesund, aber auch nicht unmittelbar lebensbedrohend. Wenn ein Unternehmen bei sinkender Produktivität wächst, dann ist das Krebs: Das ist nicht haltbares Wachstum. Leider schauen nur sehr wenige Unternehmen tatsächlich auf ihre Produktivität. Controller sollen ruhig über Umsätze, Deckungsbeiträge, Gewinne berichten, aber es ist wichtig, dass sie auch systematisch die Produktivität überwachen.

Wo sehen Sie den Beitrag von Unternehmen zum Wachstum in Entwicklungsländern?

MALIK: Peter Drucker hat einmal gesagt: „There are no underdeveloped countries, there are only undermanaged countries“. Entwicklungsländer wären gut beraten, wenn sie Management in diesem Drucker'schen Sinn einführen. Natürlich ist die Lage vor allem in Afrika mehr als komplex. Man übersieht aber, dass Komplexität der Rohstoff für Intelligenz und Kreativität ist. Und das kann man nutzen. Was gegenwärtig wirklich fehlt, ist eine klare Vorstellung darüber, was richtiges und gutes Management ist. Drucker hat den Weg gewiesen: Die richtigen Dinge tun und diese richtig tun.

Wer derzeit in Afrika für Wachstum sorgt, ist insbesondere China.

MALIK: Es ist tatsächlich so, dass China derzeit wie kein anderes Land in der Lage ist, Wachstum voranzutreiben. Die chinesische Entwicklung war in den vergangenen 30 Jahren enorm, und nirgendwo sonst auf der Welt wurden so viele Menschen aus der Armut herausgeführt. Aber das chinesische Modell hat natürlich seine Nachteile: Vor allem wird das Wachstum so nicht auf ewige Zeiten weiter gehen. Und ich weiß aus meiner eigenen Vortragstätigkeit in der zentralen Parteischule, dass man in China dabei ist, nach neuen Wegen zu suchen, die mehr Nachhaltigkeit bringen. Wobei dem chinesischen Modell auch andere zentrale Prinzipien wie Rechtsstaatlichkeit, Menschenrechte und so weiter fehlen.

Kann es Marktwirtschaft ohne Rechtsstaatlichkeit geben?

FOTO: MIHAI M. MITREA

MALIK: Nein, das kann es nicht. Gerade Drucker hat das ja sehr betont: Rechtsicherheit, Eigentum, und alles, was damit verbunden ist, sind die Voraussetzung für freie Märkte. So manche wirtschaftliche Errungenschaft ist nur vordergründig ein Erfolg und nicht notwendigerweise ein Indiz für eine funktionierende Marktwirtschaft. Afrika kann sich gerade in einer ersten Entwicklungsphase sicherlich das eine oder andere vom chinesischen Modell abschauen – man sollte aber auch das mitteleuropäische Modell sehr genau studieren.

Und die Amerikaner?

MALIK: Von ihnen wurde vor allem das Modell der Business Schools übernommen. Das halte ich für einen historischen Irrtum. Und das Argument, dass Business Schools ein Erfolgsmodell sind,

kann man entkräften. Das hat sich durchgesetzt, weil Business Schools vor 25 Jahren, als der Kommunismus untergegangen war, die Einzigen waren, die Inhalte auf Englisch angeboten haben – das hat überhaupt nichts mit Qualität zu tun. Zudem glaubt man, dass amerikanische Unternehmungen gut gemanaged sind, nur weil sie groß sind. Dabei sind sie deshalb groß, weil sie allein im Land 350 Millionen Konsumenten haben. Ich würde also davon abraten, den US-amerikanischen Finanzkapitalismus in Entwicklungsländer zu portieren. Das ist ja gar kein Kapitalismus, sondern ein Geldismus! Daher: Auch wenn das Modell einer sozialen Marktwirtschaft bei uns etwas in die Jahre gekommen ist und sicher reformiert werden muss, ist es für Afrika immer noch ein sehr gutes Modell.

Wie sehen sie das Phänomen des Sozialunternehmens?

MALIK: Das ist etwas ganz Wichtiges. Soziales Elend mit sozialem Mitleid lösen zu wollen ist zu wenig. Das gelingt nur, wenn für soziale Fragen eine unternehmerische Lösung gefunden und etabliert wird. Man denke an die Ratenzahlungen, die es Millionen Menschen nach dem Krieg ermöglicht haben, einen bescheidenen Wohlstand zu schaffen. Oder die Genossenschaften, die insbesondere in Österreich und in Deutschland sehr stark geworden sind – Friedrich Wilhelm Raiffeisen hat aus einer sozialen Not heraus geholfen. Dabei darf man aber nicht übersehen, dass Sozialunternehmen kein Allheilmittel sind, wie das manchmal behauptet wird.

Was können klassische Unternehmer vom Non-Profit Sektor lernen?

MALIK: Sie haben eigentlich schon viel gelernt. Tue Gutes, dann kommt es zu dir zurück. Sorge für deine Mitarbeiter, Sorge für deine Kunden – in dieser Reihenfolge. Und investiere dein Geld zurück ins Unternehmen. Ich weiß, das alles klingt sehr idealistisch. Aber das sind Prinzipien, die wir vor allem bei Familienunternehmen erkennen können. Man denkt heute nicht mehr nur langfristig, sondern man denkt in offener Zeit: Handle heute

so, dass es auf Dauer richtig sein kann. Natürlich mit dem Vorbehalt: bis die Umstände sich ändern. Dazu kommt eine Ablehnung der kurzfristigen Geldsucht – nichts gegen Geld und Reichtum –, aber das Streben nach kurzfristigen Gelderträgen ist fast immer falsch gewesen.

Wie stehen Sie zu Corporate Social Responsibility?

MALIK: Ich halte den Gedanken für sehr wichtig. Man sollte aber von Unternehmen keine allgemeinen Wohltaten erwarten. Das Unternehmen selbst ist am besten dann sozial – also leistet einen Beitrag an eine funktionierende, gesunde Gesellschaft –, wenn es zufriedene Kunden schafft und nicht nur Aktionäre reich macht. Das ist auch das Rezept von Peter Drucker gewesen. Man verlangt von Unternehmern heute, sie sollen mit ihrer Firma – nicht als Privatperson, wo sie wohlütig sein können, wie sie möchten – sozial verantwortlich handeln und das Elend dieser Welt beseitigen. Das können Firmen aber nicht. Sie können gute und sichere Autos bauen, gesunde und leistbare Nahrungsmittel herstellen und etliches mehr – und damit letztlich zufriedene Kunden schaffen. Das ist die Basis ihrer langfristigen Existenz.

Darüber hinaus darf man Unternehmen nicht überfordern: Wir brauchen für das Beseitigen von sozialem Elend andere Organisationen. Erfolgreiche Unternehmen sind eigentlich Single Purpose-Organisationen: Sie können dieses oder jenes spezifische Kundenbedürfnis sehr gut befriedigen, aber nicht wesentlich mehr. Menschen glücklich zu machen, das schaffen Unternehmen eigentlich selten. Man muss froh sein, wenn Unternehmen so geführt werden – und darin sehe ich einen erweiterten Begriff von sozialer Verantwortung –, dass möglichst viele Mitarbeiter einen Lebenssinn in ihrer Arbeit sehen – Sinn kann man ja nicht stiften, man muss ihn sichtbar machen bzw. selbst finden. Das ist für mich die stärkste Kraft, weit jenseits aller Motivationstheorien. Und da beziehe ich mich auf Viktor Frankl. Der hat das vorgeschlagen und ich kenne keine bessere Lösung.

Vielen Dank für das Gespräch!

Nichts gegen Geld und Reichtum, aber das Streben nach kurzfristigen Gelderträgen ist fast immer falsch gewesen.

FREDMUND MALIK