

---

## ANHANG 2

### zu Denkschrift 27: Management-Gurus – Aufstieg und Fall

---

Manfred Hoefle – Januar 2018

#### DIE WICHTIGSTEN GURUS

An dem Hype waren viele beteiligt. Die wichtigsten werden im Folgenden kurz vorgestellt, ausführlicher die drei Großen: Peters, Hammer, Porter. Die Anzahl der Gurus, die im letzten Vierteljahrhundert in den USA, Europa und Japan/Indien auf sich aufmerksam machten, kann mit rund zwanzig angesetzt werden, davon werden die fünf wichtigsten aufgeführt. Anführer, der Primus, war zweifelsohne Tom Peters.

---

#### **Tom Peters (\*1942): Der Management-„Revoluzzer“**

Dieser für McKinsey tätig gewordene „Jungwilde“ war ein Tausendsassa in allem, was in der Welt des Managements der 1980er-Jahre und danach irgendwie speziell, aufregend, und anregend war. Peters sammelte nicht nur Praktiken angesehener Konzerne, vieler interessanter Unternehmen und junger High-Tech-Firmen; er verarbeitete sie zu Büchern, Vorträgen und Workshops, in denen eine Umwälzung der Unternehmensführung herauf beschworen wurde. Leitmotiv war die Abkehr vom Bisherigen und der richtungslose Aufbruch in das Neue.

Peters studierte den Managementlehrer Peter Drucker, den Entscheidungstheoretiker Herbert Simon und insbesondere den Organisationsforscher Karl, E. Weick. Er interessierte sich sogar für den deutschen Mittelstand, von dessen Fachkenntnis und Professionalität er sich beeindruckt zeigte, der allerdings in seinen Elaboraten nur rudimentär vorkam.

Start seines meteorischen Erfolges war das Buch, dessen Vorgeschichte am Anfang dieser Denkschrift erwähnt ist: „In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies“, aus dem Jahr 1982. Von diesem Buch wurden mehr als sechs Millionen Exemplare verkauft. In kurzen Abständen folgten „A Passion for Excellence“ (1985); „Thriving on Chaos“ (1987); „Liberation Management“ (1992); „The Pursuit of WOW“ (1994). Sechs weitere Bücher folgten, zusätzlich noch Seminarmaterial, Konferenzunterlagen und zahlreiche Videos.

Das Peters am besten Kennzeichnende ist die allseitige Überlagerung durch seine revolutionäre Grundhaltung, die sich im Lauf der Zeit immer mehr steigerte. Aus der „Suche“ wurde „Passion“, es folgte „Liberation“ und endete im „Wow“.

Konfusion hatte bei ihm Methode. Ihre Wirkung erkannte er als Mittel, sich Aufmerksamkeit zu erkaufen (in seinen Worten: "If you're not confused, you're not paying attention".)

Sein Auftritt glich dem eines allseits bewunderten Impresario. Er fesselte „managerial masses“ auf fast allen Kontinenten. Manche Zuhörer verstiegen sich dazu, in ihm einen „Corporate Messiah“ zu erblicken.

Mit dem Fortgang seiner Mission verflachten und wiederholten sich die Botschaften. Am anschaulichsten zeigte sich dies beim Erguss von Slogans und Merksprüchen nach der Art: „Befehle bellen ist out. Neugier, Initiative und Phantasie sind in; Remember my mantra: distinct or extinct“, um nur zwei zufällige anzuführen.

Seine Wirkung ebte ab, auch infolge von Vorwürfen und des Eingeständnisses<sup>1</sup>, dass manche Fälle „maßgeschneidert“ und Daten manipuliert seien. Seine Lebensleistung kann so resümiert werden: Er war der mit Abstand bestverdienende und am längsten aktive, die größte Begeisterung versprühende Guru<sup>2</sup>.

---

### **Michael Hammer (1946 - 2008): Der „Re-Ingenieur“**

Der MIT-Professor mit Spezialisierung in Computer Science kam fast beiläufig zu dem neuen Status. Michael Hammer übte Kritik an dem in Unternehmen weit verbreiteten instrumentellen Verständnis der Informationstechnik und an dem damit verbundenen Glauben an deren Wirksamkeit. Auslöser war der hochgelobte Aufsatz in der Harvard Business Review mit dem Titel "Reengineering Work: *Don't Automate, Obliterate* (Jul/Aug 1990). Dieser Beitrag wurde alsbald zu einem Buch erweitert, das sich über fünf Millionen Mal verkaufte: „Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution“. Den Themenkomplex ergänzte und variierte Hammer mit James Champy in „Business Reengineering“ und in „The Reengineering Revolution“ (1995). Die Botschaft hieß: Prozesse sind der Schlüssel für die Organisation von Unternehmen im 21. Jahrhundert.

Der *Economist* bewertete Business Process Reengineering (BPR) als die größte Managementidee der 1990er Jahre. Forbes sekundierte mit der Überschrift "*Reengineering, The Hot New Managing Tool*". Auch der Kapitalmarkt hatte an dieser Effizienz-Methodik Gefallen. Auf dem Höhepunkt des Hypes vermeldeten 60-80 % der *Fortune500*, Reengineering-Projekte/-Programme durchzuführen.

Wie konnte eine solche Reengineering-Welle entstehen?

Beweggrund war die breite Verunsicherung des Managements durch die um sich umgreifende IT und durch die herandrängende Globalisierung, die wiederum eine schärfere Konkurrenzierung erwarten ließ. Begünstigt wurde der Hype durch den Lösungsansatz: umfassend und top-down

---

<sup>1</sup> Tom Peters: "In Search of Excellence" was an afterthought, the runt of the McKinsey consulting litter, a hip-pocket project that was never supposed to amount to much." Oder: "I just talk about stuff I've seen, try to confuse people I talk to. Yet most who attend my seminars are looking for answers. Thanks for coming, but how tragic. There are no answers. Just, at best, a few guesses that might be worth a try."

Umfassende, späte Kritik übte Stuart Crainer in „Das Tom Peters Phänomen – Der Aufstieg eines Management-Guru“. (1998)

<sup>2</sup> Honorar für Tagesseminare bis zu 100 Tsd. USD. Geschätztes „Guru-Honorar“-Einkommen rund 250 Mio USD.

und verbunden mit dem Abbau des ungeliebten und angeblich aufgeblähten Mittelmanagement. Business Process Reengineering (BPR) kam vielfach als Verbrämung für den Abbau von Personal gelegen, weniger als Neuausrichtung der Organisation; das trotz des Diktums: *“If you really want to make reengineering successful, you need a whole new organization.”*

Typisch war der hohe Anspruch: *“Operational innovation is the only lasting basis for superior performance.”* Dass exzellente Prozesse das A und O der Unternehmensführung seien, ist eine Übertreibung, die der Geschichte langlebiger, erfolgreicher Unternehmen widerspricht und das Wissen und die Erfahrung anderer Managementlehrer/-praktiker übergeht.

BPR war besonders für die großen Consultingfirmen (Andersen, Bain, BCG, McKinsey) attraktiv, weil sich damit umfangreiche Projekte begründen ließen. Mit BPR hielt ein „Prozess-Taylorismus“ Einzug, der die „Entmenschlichung“ der Arbeit fördert. Wenn das Ganze rein rational, nach den Objekten der Arbeit angegangen wird und Menschen nur mehr als „Quasi-Maschinen“ behandelt werden, hat man es mit einer offensichtlichen Fehlentwicklung zu tun. Das Ansinnen war irrational. Die Einseitigkeit auf Effizienz zeitigte, von Ausnahmen abgesehen, keinen Erfolg.<sup>3</sup> Die Methodik diskreditierte sich und kam nach 1995 zusehends aus der Mode.

---

### **Michael E. Porter (\* 1947): Der „Strategy-Professor“**

Nach einer Ingenieurausbildung promovierte Porter in Volkswirtschaftslehre und verschrieb sich im Anschluss an den MBA an der Harvard Business School ebendort der Analyse und Vermittlung von Strategien und Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen, Branchen, Regionen und ganzer Volkswirtschaften. Er baute das *Institute for Strategy & Competitiveness* auf, avancierte zum „Distinguished Harvard-Professor“.

In breiten Kreisen wird Porter als Management-Vordenker und Doyen der Strategie-Professorensehaft angesehen. In ihm vereinigen sich die Eigenschaften eines herausragenden Lehrers, Analysten und Strukturalisten („Framework Builder“).<sup>4</sup> Von ihm stammen hauptsächlich umfangreiche Beschreibungen und Klassifizierungen generischer Strategien (Differenzierung, Kostenführerschaft, Segmentierung) sowie deren Einbettung in größere Wettbewerbswelten. Sein besonderes Verdienst ist die Verknüpfung des volkswirtschaftlichen Rahmens mit Geschäfts-/Unternehmensstrategie. Allgemein bekannte Modelle sind die „5 Forces“ (*potential entrants, buyers, suppliers, substitutes, competitors*) und der „Diamant“, ein Beschreibungsmodell der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Seine Bücher waren (sind) zum Teil Klassiker für MBA-Studenten: *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”* (1980), *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”* (1985). Porter veröffentlichte viel beachtete Artikel in der Harvard Business Review: *“What is Strategy?”* (Nov.–Dec. 1996), *“Strategy and the Internet”* (March 2001), mit M. Kramer *“Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”* (Dec. 2006).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Zu Michael Porter siehe auch Denkschrift Nummer 27: Unternehmensstrategie: Was „lehren“ uns J. Welch und M. Porter?

<sup>5</sup> Darin plädierte er für eine *Win-Win*-Konstellation zwischen multinationalen Unternehmen und heimischen Produzenten in weniger entwickelten Ländern.

In jüngerer Vergangenheit widmete sich Porter insbesondere dem Sektor Gesundheit in den USA zu, der international gesehen in einem beklagenswerten Zustand ist. Wie andere Gurus wurde auch er der selektiven Auswahl von Beispielen geziehen. Auch gegen ihn wurde der Vorwurf der Schaffung einer „Empirie-Illusion“ erhoben.

Porter war ein vielseitiger, gefragter Berater vor allem von Staaten und Regionen.<sup>6</sup>1983 gründete er die The Monitor Group mit, eine zeitweise weltweit tätige Strategieberatung. Im Unterschied zu Peters und Hammer legte er wenig Wert auf *Popularity* als vielmehr auf *Impact*.<sup>7</sup>

Leicht einzusehen ist, dass Gurus andere Gurus nachziehen. Wenn Geld und Glamour im Spiel sind, stehen Neid und Gier nicht abseits.

---

Nachfolgend werden die weiteren fünf wichtigsten Gurus vorgestellt.

### **Jim J. Collins (\*1958) Der “Unternehmens-Differentiator”**

Von der Ausbildung Mathematiker wurde Collins McK-Consultant. Mit Jerry I. Porras veröffentlichte er 1994 “Built to Last-- Successful Habits of Visionary Companies” Das 2001 folgende Buch “Good to Great” wurde zum absoluten Bestseller. Das Wall Street Journal CEO Council spendete höchste Anerkennung: “*The best management book they’ve read.*”

Collins kann als der große “Differentiator” bzw. “Korrelator” bezeichnet werden. Durch massiven Einsatz von Datenbanken und viel Statistik<sup>8</sup> sollen Gruppen von Unternehmen herausgefunden werden, die in ausgewählten Parametern entweder ähnlich oder gegensätzlich sind. Die Unterschiede sollten Erfolge oder Misserfolge ausreichend erklären. Seine wesentliche Schlussfolgerung ist, dass Unternehmen, die ihren „Core Values“ verbunden blieben, signifikant erfolgreicher sind/ waren. Das dabei auftretende methodische Problem liegt in der Vermischung von Kausalität und Korrelation. Trotz des oder gerade wegen des quantitativen Ansatzes summierten sich die Falscheinschätzungen, zuletzt in „How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In“ (2009) mit den Unternehmen Motorola, Sony, Boeing, Nordstrom, Merck und weiteren.

---

### **C. K Prahalad (1941 -2010) : Der “Kernkompetenzler”**

“*It's impossible to exaggerate C.K.'s impact on business and business education around the world.*” So würdigte ihn Robert J. Dolan, Dean, Ross School of Business, University of Michigan.

Nach Ingenieurstudium und -praxis in Indien, absolvierte er die Harvard Business School, kehrte zu einer Lehrtätigkeit an das Indian Institute of Management Ahmedabad zurück, wurde

---

<sup>6</sup> Zu seinen Klienten zählten so unterschiedliche Länder wie Ruanda, Libyen und Südkorea. The Monitor Group wurde 2012 insolvent und von Deloitte übernommen.

<sup>7</sup> siehe auch Link: <http://www.managerismus.com/themen/arbeitswelt-bwl-consulting/denkzettel-nr-27>

<sup>8</sup> Durchschnittlich fünf Jahre mit 20 Assistenzkräften.

schließlich Business Professor in Michigan, mit Unterbrechung als Startup-Gründer in Kalifornien.

Sein Schwerpunkt war internationaler Wettbewerb und Unternehmensstrategie.

Größte Beachtung erhielt er für das mit seinem Doktorstudenten Hamel entwickelte *Core Competency*-Modell: eine alternative Sicht zu der Organisation nach Geschäften, den SBUs (Strategic Business Units). Das Konzept war schwierig zu fassen, weil darunter so allgemeine Fähigkeiten wie Projektmanagement als auch spezifische technische Synergien verstanden wurden. Als schwierig hat sich die Umsetzung erwiesen, weil dafür ein nach Gemeinsamkeiten ausgerichtetes Management notwendig ist; das eher dem japanischen und nicht dem amerikanischen Führungsverständnis entspricht.

Später hat der ständig nach „Next Practices“ Ausschau haltende Business Professor sich mit „Co-Creation“ befasst. Darunter wird die Einbindung der Kunden bei der Auswahl und Gestaltung „seines“ Produkts, die Selbstkonfiguration zum Beispiel bei PCs und Autos, verstanden.

Ein besonderes Anliegen war für Prahalad die Einbeziehung der großen Anzahl von Armen in Ländern wie Indien in die nationale Wertschöpfung. Die Vorstellungen dazu hat er in „The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits“ (2004) ausgeführt. Mit seinem Heimatland war er zeitlebens eng verbunden. Seine Beiträge reichten von Reverse Engineering bis zu „My Vision of India @75“.

---

### **Gary Hamel (\*1954): Der „Innovationsstrategie“**

Der resolut auftretende US-Professor und Berater hat sich zusammen mit seinem Doktorvater Prahalad mit Kernkompetenzen beschäftigt. Hamel gründete die Beratungsfirma „Strategos“.

Das Konzept von Kernkompetenzen leitete in großem Stil die Bereinigung von Wertschöpfungsstufen ein und trat buchstäblich eine Outsourcing-Welle los.

In strategischen Innovationen sah er die wesentliche Quelle zur Erreichung zukünftiger Wettbewerbsvorteile. In „Innovationen der Strategie“ sah Collins das Potenzial zu einer Revolution, was sich in Bücher- und Aufsatztiteln niederschlug: „Leading the Revolution“ (2010) und „Strategy as Revolution“ in der Harvard Business Review (Jul–Aug 1996); „Leading the Revolution“, 2000 und schließlich (mit Bill Breen), „The Future of Management“, (2007).

Collins wurde vom Wall Street Journal als „one of the world’s most influential thinkers“ belobigt und von Forbes als „The World Leading Expert on Business Strategy“ ausgezeichnet. Seine Fehleinschätzungen der strategischen Kapazität von Unternehmen sind erstaunlich: Enron kurz vor dem Konkurs wurde als „Genius of Innovation“ beschrieben. Zu seinen Fehleinschätzungen zählten auch die optimistischen Aussichten vieler japanischer Unternehmen.

Nachdem keine neuen „Formula of Innovation“ mehr auszumachen waren, begnügte er sich mit dem Angebot „to help you invent it.“ Vermehrt empfahl er, sich mit dem Zweck des Unternehmens zu befassen und Ideen von den Rändern zu holen. Mit seiner großen Zuversicht, dass das Internet eine willkommene demokratisierende Kraft entfalten werde, lag er falsch.

---

## **Peter M. Senge (\*1947): Der "Lernende Organisation"-Denker**

Als Vertreter des *Organizational Learning* der Sloan School of Management des MIT passt Senge eigentlich nicht in das gewohnte Guru-Bild. Das 1990 erschienene Buch "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", fand ein unerwartet großes Interesse, insbesondere bei Personalmanagern und dies, obwohl es ein relativ abstraktes Buch ist. Im Kern geht es um einen systemischen Ansatz zur Transformation von Unternehmen in lernende Organisationen.

In seinen Worten: *"You can only understand the system of a rainstorm by contemplating the whole, not any individual part of the pattern ... business and other human endeavors are also systems ... systems thinking is a conceptual framework."*<sup>9</sup>

Ihm ging es vor allem darum, gemeinsame Reflexion, offene Gespräche, Hinterfragen von Annahmen und Überzeugungen, Wirkungen des eigenen Tuns besser zu verstehen, alles als Grundlage eines tief greifenden Wandels. Dem Bestseller folgte 1999 "The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations".

Senge ist wohl der Einzige unter den aufgeführten Gurus, der keiner sein wollte, aber von seiner Gefolgschaft dazu gemacht wurde.

---

## **Kenichi Ohmae (\* 1943) Der „Triadist“**

Der Kernphysiker promovierte am MIT und wurde nach kurzer industrieller Praxis Bürochef von McKinsey in Tokio, baute auch ein eigenes Beratungsunternehmen auf und wurde schließlich Professor und Dean der Business School der University of California UCLA).

Im Unterschied zu den japanischen Unternehmerpersönlichkeiten (Akio Morito, Kazuo Inamori) und den Qualitätsspezialisten (Kazuo Inamori, Kaori Ishikawa, Shigeo Shingo, Genichi Taguchi), bewegte sich Ohmae vornehmlich auf dem weiten Feld der internationalen Strategie. Aufgrund seiner Ausbildung und Sozialisation betätigte er sich als „Versteher amerikanischer und japanischer Unternehmensführung/-kulturen und trat als Vermittler von Konzepten und Praktiken zwischen Japan und dem Westen auf. Seine besondere Aufmerksamkeit galt der Globalisierung, wozu er japanische Beispiele (z.B. Honda) beisteuerte.

Wesentliche Veröffentlichungen sind: „The Mind of the Strategist“ (1982); „Triad Power: The Coming Shape of Global Competition“ (1985); „The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy“ (1990).

Ohmae war von der unaufhaltsam voranschreitenden Internationalisierung der Wirtschaft fasziniert. Dabei kam zu der fraglichen Ansicht, dass „Die guten Unternehmen der Zukunft heimatlos“ sein werden. und er ging soweit, ein Ende der Nationalstaaten auszurufen. Mit anderen Gurus hatte er gemein, dass er seine Botschaften zunehmend radikaler formulierte, wohl um dem schleichenden Verlust an Aufsehen zu begegnen.

---

<sup>9</sup> In der Fortsetzung heißt es: "a body of knowledge and tools, that has been developed over the past 50years to make the full patterns clearer, and to help us see how to change them effectively."