



Serie  
Peter F. Drucker

Foto: © EtiAmnos - stock.adobe.com

# Peter Drucker Society Dialog

## Wozu brauchen wir noch Managementvordenker in der Industrie?

Peter F. Drucker war ein Vordenker und hat Management-Modelle entwickelt, die heute noch in vielen Unternehmen Anwendung finden. Es wurde viel diskutiert und die Unternehmen haben sich kontinuierlich weiterentwickelt. Daraus leitet der Autor die berechtigte Frage ab, ob die Industrie noch Managementvordenker und Berater benötigt.

In diesem Dialog der Peter Drucker Society stellt Prof. Winfried Weber (blau markiert) Fragen an Manfred J. Hoefle, der über einschlägige Erfahrungen mit der Beraterszene verfügt. Manfred Hoefle arbeitete für Siemens mit McKinsey und anderen Strategieberatern zusammen und er verfügt er über eine breite Kenntnis von McKinsey-Engagements bei deutschen Banken und Unternehmen. Manfred Hoefle ist seit mehr als 20 Jahren im Bereich Mikroelektronik unternehmerisch tätig. Er ist Begründer des Management-Netzwerks: [www.managerismus.com](http://www.managerismus.com).

Es gibt nur wenige Beobachter, die schädliche Entwicklungen im Management analysieren und sich darüber Gedanken machen, wie Berater und Managementvordenker handeln und welchen Einfluss sie ausüben. Selbst die Medien halten sich zurück. Seit den 1960er

Jahren wächst dieser Markt sehr stark – um ein Mehrfaches wie der ihrer Auftraggeber. Die Spitzenstars der Managementgurus erhalten schon mal 100.000 Dollar pro Vortrag. Allein McKinsey erwirtschaftet wohl über 13 Mrd. Dollar jährlich. Wozu brauchen Organisationen diese Advisers und was bewirken sie in der Industrie?

Im Wesentlichen nutzen Berater und Managementvordenker Unsicherheit und Krisen aus, die zum Dauerzustand geworden sind. Geboten werden einfache Rezepte mit Referenz auf so genannte "Exzellenz-Unternehmen". Sie machen sich die Unsicherheit des Managements zunutze und bieten oft eine nahtlose Folge von Projekten an. Wenn Brüche drohen, hat nun mal Beratung Konjunktur. Aber dann fehlt es wiederum an Zeit, Kapazität und Kompetenz, was wiederum zu einer Verflachung führt. Aufgeboten werden dann in immer größerer Zahl

"Berater-Lehrlinge" – mit Konzepten vollgetankte MBAs. Mit hoher Dramatik wird ein Wirbelwind in Gang gesetzt, der ständig neue Tools und Methoden in die Organisationen bläst.

In einer empirischen Studie zu den Managementvordenkern Anfang der Nullerjahre hatten wir an der Universität Witten-Herdecke herausgearbeitet, dass diese Gurus auf die meisten Managementpraktiker im deutschsprachigen Raum nur wenig Einfluss ausüben und sich Praktiker eher von ihresgleichen inspirieren lassen. Ist die deutsche Industrie, deren Stärke bis heute vor allem auf den vielen Hidden Champions beruht, vielleicht deshalb noch erfolgreich, weil man sich von Beratern nicht so sehr in die Karten hat schauen lassen?

Eindeutig ja. Ein krasses Gegenbeispiel ist der Niedergang von Valeant Phar-

maceuticals. Der größte kanadische Pharmakonzern änderte radikal seine Strategie; drei McKinsey-Veteranen waren dabei ausschlaggebend, Investoren waren begeistert. In sechs Jahren verzehnfachte sich der Umsatz mit 60 Firmenübernahmen. Der branchentypische FuE-Aufwand von 15 bis 20 Prozent wurde auf drei Prozent gedrückt, die Preise für einzelne Medikamente wurden exorbitant angehoben. Was allein zählte, war die höchste Kapitalisierung an der Börse von Toronto. Jedoch kam es bald zu schubartigen Kursverlusten, u.a. ausgelöst durch Betrugsvorwürfe, Buchungsfehler und Gewinnwarnungen. Valeant verlor in kurzer Zeit bis zu 90 Prozent des Börsenwertes. Viele Hidden Champions haben in Hinsicht auf solche kurzfristig orientierten Strategien des ökonomischen Mainstreams jahrzehntelang alles falsch gemacht. Sie galten als risikoavers und beratungsresistent und doch sind sie langfristig erfolgreicher.

Mein früherer Chef, der Ex-McKinsey Berater Tom Peters, zählt zu den Personen, die injunktiv, also auffordernd, beraten. Sein und Robert Watermans Buch "In Search of Excellence" war das erste Managementbuch, das damals in den USA die Millionauflage überschritt. Man könnte über Peters sagen, dass er weltweit der erste Mensch war, der doppelt reich wurde – mit einer ersten Aussage, „es gibt exzellente Unternehmen“ und fünf Jahre später nochmal mit einer gegenteiligen, „es gibt keine exzellenten Unternehmen“. War das smart oder pflegt man damit die eigene Unangreifbarkeit?

Der Ex-McKinsey-Berater Tom Peters hat gelernt, Wissen über Unternehmen und Organisationen abzuschöpfen. Um es auf einen einfachen Nenner zu bringen: McKinsey und andere Berater sind die Gewinner, weil sie insbesondere bei längeren Engagements systematisch Wissen abziehen und eigene Kompetenz aufbauen, während der Auftraggeber Wissen ver-

liert und vom Berater auf subtile Weise abhängig (gemacht) wird. Die Informationssammlung ermöglicht zusätzlich eine Vielfachnutzung/-vermarktung. Eine gewisse Ähnlichkeit zu den heute mächtigen Social-Media-Plattformen ist nicht aus der Luft gegriffen.

Ich selbst hatte Anfang der Neunzigerjahre Gelegenheit, beim Guru Tom Peters hinter die Kulissen zu schauen. Sein deutsches Joint-Venture war damals recht erfolglos. Allein für Stilfragen bei der Geschäftsanbahnung – man flog mit dem gemieteten Learjet – wurden enorme Summen ausgegeben, um ebenbürtig beim Kunden aufzutreten. Ich konnte dabei zum Glück nicht – wie meine Kollegen bei den großen Strategieberatern – in Versuchung geraten, überheblich zu werden. Allein weil ich zusehen musste, wie ich im teuren Frankfurt über die Runden kam, weil mein Gehalt erst Monate später einging. Aber die Zeit war sehr lehrreich für mich. Bei der Tom Peters Group durften wir erleben wie unsichere DAX-Vorstände dem großen Tom ehrfürchtig begegneten und sich seine Ratschläge zu eigen machten. Die selbstbewussten Geschäftsführer der Hidden Champions hingegen diskutierten mit ihm auf Augenhöhe und beeinflussten eher sein Denken. Stimmt die Einschätzung, dass professionelle Führungskräfte gegenüber Beratern und Gurus eher skeptisch bleiben sollten?

Dass die Einschaltung von Beratern und Gurus auf die Belegschaft nicht motivierend, sondern oft abschreckend wirkt, ist bekannt. Das Management unterschätzt dabei die Wirkung von Neid auf die hochhonorierten, besserwisserischen Berater. Es übersieht die Folgen aus der Geringschätzung der eigenen Leute und liefert in den Augen eines Großteils der Belegschaft mitunter einen Beweis für das Unvermögen des Managements. Downsizing, Off-shoring, Asset-light-Ansätze, Leveraging – all diese an den einschlägigen Business Schools erworbenen und adaptierten Methoden gehören zum Strategiebe-

rater-Handwerkszeug. Dieses Zusammenspiel erklärt zu einem nicht geringen Teil die schleichende Homogenisierung des Managementverhaltens der beratenen Unternehmen. In Deutschland waren es beispielsweise die gleichlautenden Empfehlungen an die Großbanken, in das Investmentbanking einzusteigen (und später wieder auszusteigen), in den USA insbesondere die Vorschläge an die Industrie, massiv zu verlagern und generell offensiv Mergers & Acquisitions zu betreiben.

Wie wir heute wissen, sind dennoch einige bahnbrechende Innovationen bei den Organisationsmodellen der Industrie gerade durch Leute von außerhalb beeinflusst worden. So sagte Shoichiro Toyoda, dass das "Toyota Production System" maßgeblich auf Leute wie Peter Drucker und dessen Blick auf "people, principles and values" zurückgehe. Wie ist diese Entwicklung zu erklären?

Im Amerika der beginnenden Massenproduktion gab es bedeutende Beiträge zur ingenieurmäßig organisierten Arbeit unter der Bezeichnung "Scientific Management" von Frederick W. Taylor, die Eingang in die betriebliche Praxis vieler Länder fanden. Drucker war von diesem analytischen Ansatz beeindruckt, bemängelte aber zu Recht das fehlende Zusammenfügen der Arbeitsschritte zu umfassenderen Aufgaben und das fehlende Augenmerk auf die Betriebsgemeinschaft. Angesichts der stark gewachsenen Unternehmen interessierte ihn insbesondere die Dezentralisierung, die Einrichtung von Profit Centers (er wollte sie später als Cost Center verstanden wissen) und die Mitwirkung der Belegschaft zur Erreichung der Ziele des Unternehmens, kurz "MBO". Entgegen seiner Vorstellung von einer Form des Selbstmanagements wurde in vielen Konzernen "Management by Objectives" zu einem System der Managementkontrolle deformiert. Es wird immer wieder die Erfahrung gemacht, dass gute Absichten verdreht werden.



Prof. Dr. rer. pol. Winfried W. Weber lehrt und forscht am Mannheimer Institut für Angewandte Managementforschung, Hochschule Mannheim und ist Vorstand der Peter Drucker Society of Mannheim e.V. Die Pflege internationaler Kontakte ist ihm wichtig. Das Foto zeigt ihn als Redner auf der Seoul Motor Show Conference.

Peter Drucker war ein selbstbekennender Humanökologe, scharfer Beobachter von Entwicklungen in Unternehmen, der Wirtschaft und Gesellschaft in USA, Europa und Japan. Diese Haltung, einzigartige Weltläufigkeit und eine ständige Neugierde machten ihn zu einem "Vorherseher" der Wissensgesellschaft, demografischer und gesellschaftlicher Veränderungen, aber auch zu einem Kritiker der am Anfang erwähnten Auswüchse im Management. Drucker setzte sich vor allem über seine breite Beratertätigkeit mit der Wirklichkeit auseinander – im Unterschied zu den meisten Managementlehrern. Das ist ein Grund, warum er für fundierte Fragen und ein solides Urteil steht. Und die Leute von Toyota haben ihm früh zugehört, ein ganz anderes Organisationsmodell aufgebaut und ihre Lean-Philosophie entwickelt.

Sie und Bodo Eidenmüller, langjähriger Leiter der Produktionswirtschaft bei Siemens, haben neulich auch davor gewarnt, dem Industrie 4.0-Hype gedankenlos zu folgen, von dem bisher vor allem die Berater profitieren. Auch Mitsuru Kawai, der Produktionschef von Toyota, setzt wieder auf mehr Handarbeit, zum Teil auf den Verzicht der Digitalisierung. Er sieht darin eine Verringerung der Gefahr von Cyberangriffen und der Abhängigkeit von externen Lösungsanbietern. Ein Beispiel für kluges, distanzierteres Vorgehen gegenüber Moden, um sich auf sich selbst zu verlassen?

Bodo Eidenmüller war der erste bei Siemens, der nach Japan flog und sich dieses neue

Modell vor Ort ansah. Die Toyota-Leute hatten ihn überzeugt. Der Mensch war das flexibelste Element in der Produktion, das es zu nutzen galt. Den Menschen zu befähigen, ihn weiterzubilden und ihn zu fördern war der Schlüssel. Der rein technologische Ansatz, heute auch um den Industrie 4.0-Hype, hat nicht selten fatale Auswirkungen. Nur in der Kombination von Mensch und Technik liegt der Schlüssel für den Erfolg. Toyota hatte ein Modell mit unglaublicher Ausdauer aufgebaut, das sich bei der früher führenden Industrienation USA nie so recht entwickeln konnte. Diese Gefahr besteht in manchen Unternehmen auch hierzulande, insbesondere wenn man mit der Denke der Business Schools und der Strategieberater gewachsene Organisationskulturen zerstört. Solche Leute lösen dann die Techniker an der Spitze der Organisation ab, die noch im permanenten Austausch bis hinunter zum Shopfloor standen. Symptomatisch ist dann, wenn die neuen CEOs und Vorstände nicht mehr von der eigenen Belegschaft akzeptiert werden, dass man auf die Kommunikation über Berater umstellt.

In einem Artikel auf dem Managerismus-Netzwerk haben Sie herausgearbeitet, dass der Hype um die Gurus um 2010 auslief. Haben Gurus demnach ihr Pulver verschossen und ihre Glaubwürdigkeit verloren? Und woher bekommen die weniger intelligenten Organisationen angesichts disruptiver Entwicklungen dann zukünftig ihre wichtigen Impulse?

Ja, der Hype ist zu Ende. Es ist an der Zeit, die Lehren daraus zu ziehen. Der Einfluss der Gurus schwindet rapide. Allerdings wird die massive Dominanz der Strategieberater in allen gesellschaftlichen Sektoren, von Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen bis hin zu politischen Institutionen noch zu wenig diskutiert.

Das Zusammenspiel von Beratern und Business Schools erklärt zu einem nicht geringen Teil die schleichende Homogenisierung des Managementverhaltens der beratenen Unternehmen. Und man kann hier die hohe Kunst gepflegter Unverantwortlichkeit beobachten: „We are advisers, and it is management’s job to take all the advice they receive and make their own decisions.“ Die entscheidenden Impulse für richtige Entscheidungen kommen wie bisher aus dem eigenen Umfeld. Es gilt, neugierig zu bleiben, sich mit anderen guten Unternehmen und Unternehmern zu vernetzen und das Augenmerk auf die Umsetzung zu legen, denn sie wird immer situativ und spezifisch

Die Peter Drucker Society of Mannheim e.V. veranstaltet Roundtables zu aktuellen Managementthemen und lädt die Leser von Yokoten ein, mitzudiskutieren. Kontaktaufnahme per E-Mail: [w.weber@hs-mannheim.de](mailto:w.weber@hs-mannheim.de). Mehr Informationen zur Society: [peter-drucker-society-mannheim.com](http://peter-drucker-society-mannheim.com)







Manfred J. Hoefle

Auch hier ist abzuraten, sich auf Berater zu verlassen. Besser sind Praktikernetzwerke, wie sie zum Beispiel um die Hochschulen entstehen, siehe das Ansbacher Netzwerk oder Verbände, Vereine und Stiftungen der mittelständischen Industrie.

#### Gilt das auch für die Globalisierung?

Ja, natürlich. Internationale Peter Drucker Societies sind dafür ein gutes Beispiel. Wer will, kann über solche Netzwerke internationale Brücken entwickeln und Vertrauen aufbauen.

sein und muss zur eigenen Organisation passen. Vertrauenswürdige Netzwerke sind immer wichtiger als Berater. Ich rate auch zur Vorsicht vor dem neuen Hype um Digitalisierung und ihren Gurus. Der Tenor, dass der Mittelstand hinterherlaufe und er dauernd schlecht geredet wird, ist falsch.

In der nächsten Folge dieser Serie diskutieren wir mit Dr.-Ing. Oliver Prause über das Thema "Lean Umsetzung - aber mit System". ■

#### Quellen

Hoefle, Manfred J.: Managementgurus – Aufstieg und Fall, Denkschrift Nr. 27, Januar 2018, siehe: [www.managerismus.com](http://www.managerismus.com)

Hoefle, Manfred J.: McKinsey – Kapitalismus pur, Denkschrift Nr. 33, April 2019

Weber, Winfried W.: Innovation durch Injunktion – warum man Innovationen nicht planen (lassen) kann, Göttingen, 2005

Weber, Winfried W.: Versteht die Realwirtschaft noch, was die Finanzwirtschaft tut?, Mannheim, 2013

## Die Autoren

### Manfred J. Hoefle

Kontakt: [manfred.hoefle@managerismus.com](mailto:manfred.hoefle@managerismus.com)

### Prof. Dr. rer. pol. Winfried W. Weber

Kontakt: [w.weber@hs-mannheim.de](mailto:w.weber@hs-mannheim.de)

ANZEIGE

## SCHALLENKAMMER® MAGNETSYSTEME

Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel Orientierung wie Magnetismus.  
**Außer vielleicht eine gute Idee.**

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an



Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnethaftflächen  
Tel +49 9367/98977-0 | Mail [info@schallenkammer.de](mailto:info@schallenkammer.de) | Web [www.schallenkammer.de](http://www.schallenkammer.de)



Entdecken Sie unsere neue Homepage!

Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farbige bedruckte, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...