



# Strategische Planung im globalen Maßstab

**Um 1975 herum begannen die Mc Kinseys damit, die Kassen ihrer Klienten mit dem Konzept der "Geschäftsfeldanalyse" abzumelken.**

Der Grundgedanke der Geschäftsfeldanalyse war sehr einfach:

Investiere die Erträge heute ertragreicher Geschäftsfelder  
vollständig in Geschäftsfelder, von denen du annimmst,  
sie könnten in der Zukunft ertragreich sein.

Das bedeutete letztlich, dass überall da, wo ein McKinsey Klient mit einem überzeugenden Produkt einen Markt weitgehend besetzt hatte und fette Gewinne sprudelten, das Ende der Weiterentwicklung eingeleitet wurde. Das Geschäftsfeld wurde zur Kuh erklärt, die während ihrer Restlebenszeit bis zum Skelett abgemolken werden sollte. Die fähigen Entwickler und Konstrukteure wurden abgezogen, der Maschinenpark auf Verschleiß gefahren, Werbung weitgehend eingestellt und stattdessen wurden bis dahin popelig-kleine Geschäftsfelder geradezu verschwenderisch mit Kapital und Manpower ausgestattet, wenn irgendwo auf der Welt ein "Guru" die Eingebung gehabt hatte: "Daraus wird einmal ein großes Geschäft werden."

Selbstverständlich entwickelte sich das ertragreiche Geschäftsfeld nach dem so vollzogenen Liebes- und Ressourcenentzug genau so, wie von McKinsey prognostiziert.

Es ging ein.

Es ging ein, weil es den Platz an der Spitze der Entwicklung verlor und Konkurrenzprodukte mit vergleichbaren, teil sogar besseren Eigenschaften auf den Markt

kamen. Es ging ein, weil die Vernachlässigung der Produktionseinrichtungen erst dazu führte, dass Qualitätsstandards nicht mehr sicher eingehalten werden konnten, und dann, weil lange Maschinenausfälle die Kapazitätsauslastung beeinträchtigten, so dass die Fixkosten über den Umsatz nicht mehr wie gewohnt gedeckt werden konnten und das Geschäftsfeld aus den glänzenden schwarzen Zahlen relativ zügig in den roten Bereich rutschte.

Das popelig kleine Geschäftsfeld hingegen, das stattdessen die Profite einfahren sollte, verhielt sich wie ein ausgetrockneter Boden beim Wolkenbruch. Die massiv hineingepumpten Mittel rissen in Sturzbächen die gute Erde, also die erfahrenen Techniker und Manager weg und spülten Maulhelden nach oben, die sich - wie einst die Goldsucher am Yukon - aufmachten, ihren Batzen vom Geldsegen einzuheimsen, solange die Schleusen offen waren.

So übernahmen die "jungen Dynamischen" das Ruder, und wo sie konnten, entledigten sie sich der Alten und Erfahrenen, weil sie deren konstruktive Kritik als tödliche Gefahr für ihre auf nichts als auf heißer Luft gegründete, hierarchische Autorität ansahen. Manchmal gelang es in letzter Minute das Ruder noch herumzureißen und den Kahn wieder auf Erfolgskurs zu trimmen, manchmal aber auch nicht. Zufall?

Niemand sollte glauben, dass der erfolgreiche Manager eines Unternehmens von sich aus auf die Idee käme, sich Unternehmensberater ins Haus zu holen, und so er doch so verrückt sein sollte, anzunehmen, die eigenen Rezepte und Strategien, die aus intimer Kenntnis des Geschäfts entstanden, könnten durch die Hinzuziehung eines blauäugigen Theoretikers als Berater noch optimiert werden, würde er jedenfalls niemals freiwillig zustimmen, ausgerechnet sein bestes Pferd im Stall von heute auf morgen ins Verderben rennen zu lassen.

### **Da wird ein anderes Spiel gespielt, und das geht so:**

Großaktionäre und Banken, in deren Depots die ihnen abgetretenen Stimmrechte der Kleinanleger ruhen, treffen sich nicht selten in kleineren oder größeren Runden, durchaus auch einmal mit den Chefs der gefragtesten Beratungsunternehmen zum zwanglosen Austausch. Weil "das Kapital" nicht am einzelnen Unternehmen, an dem es Anteile hält, interessiert ist, und auch für nichts haftet, was die von ihnen beherrschten Unternehmen anrichten, sondern nur daran, dass der Gewinn aus allen Beteiligungen am Ende des Geschäftsjahres stimmt, kommt es schon einmal vor, dass ein besonders erfolgreiches Unternehmen X der Entwicklung der Unternehmen Y und Z im Wege steht. Sei es, weil die Qualität von X unschlagbar ist, sei es, weil X bisher aufgrund seiner dicken Kapitaldecke jeden Preiskampf gewinnen konnte, während Y und Z aufgrund ihre speziellen

Unternehmensphilosophie, nämlich mit niedrigsten Personalkosten und unter Umgehung sämtlicher Arbeits- und Umweltschutzaufgaben, weit höhere Gewinne ausschütten könnten, wäre nur der lästige Konkurrent X endlich aus dem Markt.

Irgendeiner in der Runde kommt dann auf die Idee, unter dem Vorwand, Prozesse zu optimieren, Strategien neu auszurichten und das Unternehmen X langfristig zukunftsfähig zu machen, sollte sich doch ein prominentes Beratungsunternehmen der Sache annehmen.

So wird dann einer der Aufsichtsräte des Unternehmens X den Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens X außerhalb der regulären Aufsichtsratssitzungen und ohne Protokollführer zu sich bestellen und ihm eindringlich nahelegen, sich von Experten beraten zu lassen. Ein Vorgespräch habe bereits stattgefunden und die Chancen, das Unternehmen noch erfolgreicher zu machen, würden als sehr gut eingeschätzt. Im Übrigen habe er natürlich freie Hand, und selbstverständlich brauche niemand zu wissen, dass der Tipp von ihm stamme. Er überlasse ihm, dem Vorstand, gerne und uneigennützig die Ehre, das Unternehmen vorangebracht zu haben.

Der arme Kerl von Vorstand weiß nun zwar, dass da ein krummes Ding eingefädelt werden soll, er weiß aber auch, dass er mitspielen muss, wenn er nicht riskieren will, dass sein Vertrag nicht vorzeitig gekündigt wird - und dass er darüberhinaus große Schwierigkeiten haben würde, überhaupt noch irgendwo einen Fuß in die Tür zu bekommen, wenn er sich jetzt nicht als loyal erweist.

Einige Millionen Beratungshonorar später liegt das Konzept auf dem Tisch. Der Vorstand hält das, was die Berater ausgearbeitet haben, für hellen Wahnsinn und bittet den Aufsichtsrat, der die Beratung angeregt hat, um ein Gespräch unter vier Augen. Dabei ist es egal, mit welchen Argumenten er versucht, gegen das Konzept zu argumentieren. Der Aufsichtsrat wird ihm signalisieren, dass man an seiner unternehmerischen Weitsicht zweifeln müsse, sollte er versuchen, die strategische Neuausrichtung zu verhindern.

Damit ist das Sterbeglöcklein für das Unternehmen X geläutet. Erst verliert es seine marktbeherrschende Stellung, dann massiv an Börsenwert, dann geht die Rendite gegen null - und zum Schluss kommt der Hedgefond und macht den Deckel zu.

Soweit meine lebhaften Erinnerungen an einige Figuren, die mir während meines Berufslebens als Angestellter so nah über den Weg gelaufen sind, dass ich mit Fug und Recht sagen kann: Ich weiß, wovon ich rede.

## **Das war eine lange, aber unverzichtbare Vorrede.**

Seit etlichen Jahren schon drängt sich mir immer wieder der Gedanke auf, dass das Geschehen auf der Weltbühne, seit die Globalisierung offiziell als Heilslehre ausgerufen wurde, exakt das gleiche Muster aufweist, was damals im kleineren Maßstab mit der Geschäftsfeldanalyse erzeugt wurde:

Funktionierende Volkswirtschaften zum Abmelken aufs Altenteil schieben und ihre Erträge in die Anschubfinanzierung von mehr oder minder aussichtsreichen, konkurrierenden Standorten fließen zu lassen, an denen man sich auf diesem Wege vom ersten Tage an Mehrheiten und Einfluss sichern kann.

Wer hat dem kleinen Anwalt aus Hannover, den die Zeitläufte auf den Stuhl des Bundeskanzlers spülten, wohl dringend nahegelegt, mit McKinsey und der Bertelsmannstiftung die Neuausrichtung des Standorts Deutschland in die Wege zu leiten? War das Brimborium um die Schöpfung der Agendapolitik, die Verkündung der Ideen im Französischen Dom zu Berlin, für deren Urhebererschaft Peter Hartz seinen Namen hergeben musste, nicht die große "Ergebnispräsentation" der Beratungsunternehmen?

Muss man nicht zu dem Schluss kommen, dass genau damals die finale Einordnung Deutschlands in die Kategorie "Abmelken" stattgefunden hat?

Wie konnte es sonst geschehen, dass die noch von Helmut Kohl eingeleitete Fusion der Bundesrepublik Deutschland mit den Ländern der ehemaligen DDR so vollständig und nachhaltig in die Hose ging, dass eben nicht jene blühenden Landschaften entstanden, die zum Greifen nah schienen, als die Trabbi-Karawanen die ehemalige Zonengrenze überrollten, sondern eine für alle Zeiten abgehängte "Sonderwirtschaftszone"? Wieso wurde der damals weitblickende Warner, Oskar Lafontaine, der an die blühenden Landschaften glaubte, den eingeschlagenen Weg aber für verheerend falsch hielt, so schnell und ohne Rückfahrkarte in die Wüste geschickt?

Warum wurde dieser Gerhard Schröder, nachdem er die Systeme der Sozialen Sicherung gezielt in ein restriktives System auf dem Level des absoluten Existenzminimums umgewandelt hatte, nachdem die in einer Großaktion millionenfach arbeitslos Gemachten zu Sozialschmarotzern erklärt wurden und Schröders Adlatus Müntefering sagen durfte: "Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen!", warum wurde dieser Gerhard Schröder, nachdem er die Grenzen Deutschlands für das Kapital aus aller Herren Länder weit geöffnet hatte, und - damit dieses Kapital auch ungebremst zubeißen konnte - Veräußerungsgewinne (aus stillen Reserven) steuerfrei gestellt hat, warum wurde dieser Gerhard Schröder, nachdem er die Grenzen Deutschlands für Wander- und Saisonarbeiter aus der EU -

und mit Hilfe seines grünen Außenministers für einen ersten Migrantenansturm aus dem Balkan geöffnet hatte, abgesägt und in die Tundra geschickt?

Wer hat seine Nachfolgerin im Wahlkampf gegen die Interessen der deutschen Bevölkerung bis zu ihrem Sieg auf den Schild gehoben? Waren es wirklich die Damen Mohn und Springer, die ihr erst einflüsterten, Multikulti sei gescheitert, um ihr dann einzuflüstern, Grenzen ließen sich nicht sichern? Waren es wirklich die Damen Mohn und Springer, die Kaffeekränzchen mit der Kanzlerin veranstalteten, um ihr einzuflüstern, die nach den Tiefschlägen der Agenda 2010 neu aufflammenden Begehrlichkeiten einer Bevölkerung, die sich anschickte, sich neu hochzuarbeiten, mit einer Schuldenbremse zu ersticken, die den schon bestehenden Investitionsstau bei der deutschen Infrastruktur quasi auf ewig festschreiben sollte, während hunderte von Milliarden in jene unergründlichen Schwarzen Löcher flossen, die zur bis heute nicht gelungenen Banken- und Euro-Rettung angeblich wegen Systemrelevanz alternativlos aufzuwenden waren?

Was hat die CDU bewogen, sich ihrer konservativen Werte in Richtung Papierkorb, ihrer konservativen Mitglieder in Richtung AfD zu entsorgen und beide nicht nur mit Füßen, sondern mit Stiefeln und Sporen in den Dreck zu treten?

Wer hat den Frontalangriff auf das Herz der deutschen Industrie gestartet, und warum hat sich Frau Bundeskanzler flugs unter die Angreifer eingereiht und die Manager der Industrie vor amerikanischen Gerichten aufgrund von in Brüssel erfundenen Grenzwerten widerspruchslos, ja eher devot zustimmend aburteilen lassen? Worum ging es gleich, was hat die Abmahnorganisation "Deutsche Umwelthilfe" angeführt? Nein, nicht CO<sub>2</sub>, beim CO<sub>2</sub> waren die Motoren aus deutscher Produktion spitze, es ging um "Stickstoff-Oxyde", um "NO<sub>x</sub>", um Spurengase deren Grenzwerte für geschlossene Innenräume um ein Vielfaches höher lagen und weiterhin liegen, als sie nun im Freien an den exponiertesten Stellen der Hauptverkehrsstraßen nicht mehr auftreten durften.

Eine Scharade sondersgleichen, die jedoch, ob ihrer Erbärmlichkeit, kaum zu übertreffen war und daher, als die Verurteilung des Dieselmotors erreicht war, die ersten Fahrverbote erstritten wurden und die Vorstände aller Pkw-Hersteller aus Angst vor Anklagen und Haftstrafen vorsichtshalber in Deckung gingen, vom Autokiller CO<sub>2</sub> derart überdeckt und überlagert wurden, dass heute vermutlich mehr als 99 % der Bevölkerung glauben, die verbotenen Abschaltvorrichtungen hätten dem heimlichen CO<sub>2</sub>-Ausstoß gedient.

Wer hat beim Aufkommen der Fridays for Future Bewegung stillgehalten und die massenhafte Verletzung der Schulpflicht zu einem heldenhaftem Tun für die Zukunft der Menschheit glorifiziert, während die so genannten Klimaleugner bedenkenlos nazifiziert und vom Diskurs ausgeschlossen wurden?

Wer hat dem Treiben der Genderverwirrten nachgegeben und das dritte Geschlecht, die gleichgeschlechtliche Ehe, die dritte Toilette und die gendergerechte Sprache für Ämter, Behörden, Universitäten, etc. bindend vorgeschrieben?

Zugegeben:

**Auch ein guter Manager - und ein Bundeskanzler sollte über die Fähigkeiten eines guten Manager verfügen - ist vor Fehlentscheidungen nicht gefeit.**

Ein guter Manager wird die wichtigsten Kennzahlen seines Unternehmens jedoch im Schlaf herbeten können, und schlaflose Nächte verbringen, wenn sich eine negative Entwicklung auch nur andeutet. Ein guter Manager wird Maßnahmen ergreifen, um die Folgen von Fehlentscheidungen zu begrenzen und seine falsche Entscheidung umgehend revidieren.

Eine Flut von Deutschland abträglichen, dem Amtseid diametral entgegen laufenden Fehlentscheidungen, wie sie die Deutschen seit mindestens 20 Jahren über sich ergehen lassen mussten, die immer rigider werdende Unterdrückung jeglicher Kritik und das sture Beharren auf der vorgeblichen Alternativlosigkeit des Handelns der Regierung, haben das Land an den Rand des Abgrunds geführt. Doch niemand sah sich bemüßigt, die negativen Folgen zu begrenzen, niemand dachte daran, Fehlentscheidungen, als sie als solche offenkundig geworden waren, zu revidieren. Man verfolgt die vorgegebene Agenda - und tut öffentlich so, als regiere man unbedarft von Tag zu Tag aufs Neue ins Blaue hinein.

**Nichts funktioniert mehr.**

Die sichere, kostengünstige Stromversorgung ist weitgehend zerstört. Stattdessen wurden ebenso gigantische, wie ineffiziente Windmühlen in die Landschaft gesetzt, die so sicher sind, dass der europaweite Blackout als Schreckgespenst der ständige Begleiter der Ingenieure in den Schaltwarten der Netzbetreiber geworden ist. Die Zeche "EEG-Umlage" zahlen wir alle. Zwangsweise.

Die öffentlichen Schulen produzieren in dem Verfall anheimgestellten Baulichkeiten unverdrossen Bestnoten für nicht hochschulreife, noch nicht einmal berufsausbildungsreife Absolventen, ganz nach dem Vorbild der EZB, die unverdrossen Banknoten produziert, deren aufgedruckter Wert mit dem Inneren Wert längst nicht mehr in Übereinstimmung zu bringen ist.

Straßen, Brückenbauwerke, Gleisanlagen, Bahnhöfe, Züge - alles mehr oder minder marode und notdürftig geflickt.

Das Gerät der Bundeswehr in desolatem, nicht einsatzfähigem Zustand. Für Manöver müssen Fahrzeuge, Waffen und Munition von anderen Einheiten zusammengeborgt werden, während Beraterheere im Verteidigungsministerium ein- und ausgehen.

Die flächendeckende Versorgung mit schnellem Internet und Mobilfunk - teilweise schlechter als in Albanien und weit hinter anderen Industrienationen zurückgeblieben, löst zwar ein immerwährendes Geschwafel über "Digitalisierung" aus, doch ändert sich am Platz an der roten Laterne nichts.

Gewerbeaufsicht, Finanzämter, Gesundheitsämter, der Zoll samt Schwarzarbeitskontrolle, alles auf Kante genäht - und trotz aller Vorwahl-Beteuerungen nie wirklich voll einsatzfähig gemacht.

Die Krankenhäuser sind längst überwiegend privatisiert, aus der Fläche zurückgezogen auf Fallpauschalen-Abgreif-Versorgung zugeschnitten, personell kriminell unterbesetzt, aber voll mit multiresistenten Keimen, während in der Massentierhaltung der zu Mastzwecken tonnenweise anfallende Verbrauch von Antibiotika, selbst der eigentlich streng reglementierten "Reserve-Antibiotika", ebenso wenig kontrolliert werden kann, wie die Landesgrenzen, wenn es um illegale Migration geht.

Clankriminalität und No-Go-Areas sind öffentlich zu besichtigende Pestbeulen der Gesellschaft, die von der Polizei vor Ort nicht mehr kontrolliert werden können, und sollte es doch einmal mit zwei Hundertschaften gelingen, einen Verdächtigen gegen den Widerstand seiner aufgebrachten, gewalttätigen Brüder und Cousins festzunehmen, kann mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass er Stunden später wieder frei ist.

Verfassung, EU-Recht und deutsches Recht werden schamlos gebrochen oder gebeugt. Theo Waigel, der Mann mit den buschigen Brauen über den bayrisch-strahlenden Augen hat uns bei der Euro-Einführung versprochen, es würde nie eine Schuldenunion geben. Die Verträge verbieten sie auch nach wie vor, doch gerade eben ist man sich ganz im Stile Junckerscher Nonchalance einig geworden, die Verträge zu brechen.

Ein missliebiges Wahlergebnis wird als "unerträglich" angesehen, es muss rückgängig gemacht werden, tönnte es aus Merkelmund aus Südafrika - und: Es wurde rückgängig gemacht. Straftaten, die es nach dem Gesetz nicht gibt, umschrieben mit "Hass- und Hetzverbrechen" werden unter Umgehung der Gerichtsbarkeit privaten Unternehmen zur Vollstreckung des Entzugs der Meinungsfreiheit überlassen, denen wiederum selbst erhebliche Strafen drohen, sollten sie sich der Willkür ebenso privater Ankläger und Denunzianten nicht unverzüglich beugen.

Versammlungen und Demonstrationen werden schon mal mit der Begründung verboten, das Risiko, die von der zu erwartenden Gegendemonstration ausgehende Gewalt nicht beherrschen zu können, sei zu groß.

Dies alles hat sich dieses deutsche Volk geduldig gefallen lassen. Es wurde zwar gefragt, permanent von den Demoskopern, aber nie beachtet.

Wer hat je eine Mehrheit der Wahlberechtigten Deutschen für Auslandseinsätze der Bundeswehr, für die Schaffung einer Berufsarmee, für die US-Atomwaffen in Büchel, für die Drohnen-Relais-Station in Ramstein, für Gender-Sternchen und Binnen-I, für die gleichgeschlechtliche Ehe, für die Euro-Rettung und die schändliche Griechenland-Rettung, für die Ausweitung der Zulässigkeit der Leiharbeit, für Sanktionen bei "Meldeverstößen", für den Atomausstieg, den Kohleausstieg, die Dekarbonisierung, die Diesel-Fahrverbote, die Schuldenbremse, für die unkontrollierten Grenzen bei massenhaftem Ansturm von Migranten ohne Asylgrund - wer hat je dafür eine Mehrheit der Bevölkerung vorweisen können? Nicht einmal die relative Mehrheit wäre zu erreichen gewesen, hätte man das im Grundgesetz vorgesehene Instrument der bundesweiten Volksabstimmung bemüht. Aber genau aus diesem Grund, weil man eben nicht als Vertreter des Volkes im Parlament Volkes Willen erkunden und durchsetzen will, sondern treugläubig auf die Fähigkeit des Fraktionsvorsitzenden vertraut, schon das Beste für die Partei zu tun, konnten wir in dieser Flut von Fehlentscheidungen zur Melkkuh gemacht werden, deren letzte Milch, sollte sie sich denn nach Corona noch einmal aufrappeln können, nun von der altbekannten Angela Merkel schon mal den EU-Südstaaten zugesagt worden ist.

Barack Obama, die Angela Merkel der USA, wurde in einem letzten Aufbäumen der produktiven Klasse der USA nicht von Hillary Clinton, der angesagten und wohl auch schon gebrieften Nachfolgerin, sondern von Donald Trump abgelöst.

Der Mann, der angetreten ist, das Abmelken der USA durch die Globalisten zu stoppen, steht seit nun fünf Jahren unter härtestem Dauerfeuer seiner Feinde (Gegner wäre zu milde ausgedrückt). Nun hat man, in der beginnenden heißen Phase des Wahlkampfes, den Mob entfesselt und auf die Straße gebracht. Viele Indizien sprechen dafür, dass dieser Aufstand der mehr von Schwarzvermummten als von betroffenen Schwarzen befeuert wird, von langer Hand vorbereitet war, um eine günstige Gelegenheit zu nutzen, die Gesellschaft zu destabilisieren und - angesichts eines 40-Millionen-Heeres Corona-bedingter Arbeitsloser - die Stimmung endgültig gegen Trump zu wenden.

Die Frage, ob er es dennoch noch einmal schaffen wird, muss ich offen lassen. Ich weiß es nicht.



Die andere Frage, ob ich hierzulande irgendeine Figur erkennen könnte, die stark und ausdauernd genug wäre, den Kraken der Globalisierung die Stirn zu bieten, könnte ich beantworten. Weil die Hoffnung aber bekanntlich zuletzt stirbt, behalte ich diese Antwort für mich.

Einen Hoffnungsschimmer  
habe ich in diesem  
"Buch der Hindernisse"  
aufblitzen lassen.

