

**Christian Abegglen
Knut Bleicher**

DAS KONZEPT INTEGRIERTES MANAGEMENT

**Visionen – Missionen –
Programme**

Das
St. Galler
Management-
Konzept von
Knut Bleicher –
Jubiläums-
ausgabe

10., aktualisierte und erweiterte
Auflage des Standardwerks



campus

Das Konzept Integriertes Management

Prof. Dr. Christian Abegglen ist seit seinem Studium und Doktorat an der Universität St. Gallen in der Management-Beratung und -Ausbildung tätig. Er ist Mitbegründer einer der ersten privatrechtlich organisierten Business Schools in St. Gallen. Die von ihm aufgebaute St. Gallen Business School AG (SGBS), die sich ausschließlich auf die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in der Praxis konzentriert, führte Christian Abegglen mehr als 20 Jahre als Verwaltungsratspräsident und ist heute deren Ehrenpräsident. Als Präsident der gemeinnützigen Gesellschaft Integriertes Management (GIMSG) St. Gallen und des St. Galler Management HAUSes widmet er sich der Verbreitung eines integrierten ganzheitlichen Management-Gedankenguts. Im Rahmen seines Wirkens als Executive Senior Advisor eines Instituts an der Universität St. Gallen, in der Lehre an zahlreichen renommierten Universitäten sowie an Institutionen im In- und Ausland konzentriert sich Christian Abegglen auf praxisnahe Forschungsprojekte und unterstützt als Coach und Verwaltungsrat Unternehmen auf ihrem Weg zu einer integrierten, agilen Organisation.

Prof. Dr. Dres. h.c. Knut Bleicher lehrte nach seiner Habilitation an der FU Berlin ab 1965 an der Universität Gießen Organisation, Führung und Personalwirtschaft. 1985 folgte er dem Ruf als Nachfolger von Prof. Dr. Dres. h.c. Hans Ulrich an die Universität St. Gallen und wurde Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft (IfB), für Personalmanagement (IfPM) und – als Neugründung – des Instituts für Technologiemanagement (ITEM). Neben diesen Tätigkeiten übernahm er zahlreiche Gastprofessuren an internationalen Universitäten. Knut Bleicher wurde für seine Lebensarbeit mit drei Ehrendoktoraten gewürdigt. Nach seiner Emeritierung im Jahre 1995 begleitete er zahlreiche Veränderungsprozesse großer internationaler Unternehmen und war von 2003 bis 2010 Beiratsvorsitzender und Wissenschaftlicher Leiter der St. Gallen Business School AG (SGBS). Ende 2012 übergab Knut Bleicher die Schriftleitung und Gesamtverantwortung des Werkes »Konzept Integriertes Management« an Christian Abegglen. Knut Bleicher verstarb am 13. Januar 2017.

Christian Abegglen
Knut Bleicher

Das Konzept **Integriertes Management**

Visionen – Missionen – Programme

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die 10. Auflage des St. Galler Standardwerks *Das Konzept Integriertes Management* wurde 2021 von Christian Abegglen vollständig überarbeitet, aktualisiert und ergänzt – exakt zum 30-jährigen Jubiläum seines erstmaligen Erscheinens. Ziel dieser umfassenden Neuauflage ist, Studierenden, Führungskräften und Unternehmern aufzuzeigen, wie ein Unternehmen langfristig und nachhaltig entwickelt werden kann – kein Ratgeber für »Erste Hilfe« in dringenden Fällen, sondern ein Wissensfundus mit dem dank Vorbereitung optimales Handeln und Nutzen für alle Beteiligten möglich werden.

ISBN 978-3-593-51171-9 Print

ISBN 978-3-593-44348-5 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44347-8 E-Book (EPUB)

10., vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2021. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag, Frankfurt am Main

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Minion und Myriad

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe sind ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

INHALT

Geleitwort zur 10. Auflage »30 Jahre Konzept Integriertes Management«	9
Leserkompass	16
St. Galler Startpaket	18
Wegweiser zum Nachschlagen und Querlesen	22
1 Der St. Galler Management-Ansatz	23
1.1 Der Weg zum Integrierten Management	30
1.2 Von der Betriebswirtschaftslehre zur Managementlehre	33
1.3 Das Konzept Integriertes Management	38
2 Paradigmenwechsel 2020 – der Wandel von Anschauungen und die Komplexität des Neulands	50
2.1 Paradigmatische Dynamik eines Faches	51
2.2 Paradigmenwechsel im Management – Anlässe und Bewegung	56
2.3 Auf der Suche nach neuen Denkansätzen	83
2.4 Megatrends des Managements	104
3 Unternehmensentwicklung als Regulativ und Objekt des Integrierten Konzepts	111
3.1 Integrierte Unternehmensentwicklung als zentrale Management-Aufgabe	112
3.2 Paradoxien unternehmerischer Dynamik – die Suche nach Erklärungsmustern erfolgreicher Unternehmensentwicklung	122
3.3 Unternehmensentwicklung verlangt unternehmerische Dynamik	144
3.4 Jede Unternehmensentwicklung braucht einen Leitstern	152
3.5 Erfolgspotenziale im Integrierten Management	171

4	Das St. Galler Management-Konzept als »HAUS«, in dem zentrale Fragen des Managements ineinandergreifen	185
4.1	Integriertes Management als Konzept für sinnvolle und ganzheitliche Unternehmensentwicklung	185
4.2	Die Wirkung der drei Dimensionen »Mensch«, »Raum« und »Zeit« in der Unternehmensentwicklung	191
4.3	Themenfelder und Grundsatzthemen des Integrierten Konzepts, die das St. Galler Management HAUS gestalten	196
4.4	Normatives und strategisches Management gestaltet, operatives Management lenkt die Unternehmensentwicklung: Die drei Management-Ebenen im Bild von »Etagen«	199
4.5	Aktivitäten, Strukturen und Verhalten wirken auf die Unternehmensentwicklung ein: Die drei Säulen des Integrierten Managements im Bild von »Treppen«	201
5	Mit dem St. Galler Denk- und Wissensnavigator zukunftsfähig bleiben	203
5.1	Problemlösung und Anpassungsfähigkeit durch gemeinsame Lernprozesse schaffen	203
5.2	Die Erarbeitung eines Management-Konzepts ist ein gemeinschaftlich vollzogener Lern- und Entwicklungsprozess	209
5.3	Mit dem Denk- und Wissensnavigator den Prozess der Unternehmensentwicklung steuern und das Konzept Integriertes Management verstehen und praktisch erfahren	217
5.4	Einstiegschancen, die der St. Galler Denk- und Wissensnavigator täglich bietet	236
6	Anleitung im Umgang mit Methoden und Techniken des integrierten Management-Konzepts	258
6.1	Methoden und Techniken für integratives Denken und Handeln im St. Galler Management HAUS	258
6.2	Schritt für Schritt: Skalierung, Profilierung und Synchronisation einzelner Raum-Module	268
6.3	Anleitung zur ganzheitlichen Synchronisation aller Raum-Module	285

7 Normatives Management: Die Konstitution eines Unternehmens	
muss seine Entwicklung ermöglichen und fördern	297
7.1 Die »Verfassung« über Strukturen integrieren – Interessen »am und im Unternehmen« richtig einbinden	299
7.2 Die »Politik« über Aktivitäten integrieren: Die Entwicklung eines Zukunftspfades für das Unternehmen	330
7.3 Die »Kultur« über Verhalten integrieren – Normen und Werte tragen und befeuern die Unternehmensentwicklung	364
7.4 Der Dreiecksbezug des normativen Managements: Integration von Verfassung, Politik und Kultur	391
8 Strategisches Management: Stoßkraft durch Strategie	399
8.1 Die »Organisation« über Strukturen integrieren	400
8.2 Die »Stoßrichtungen« über Aktivitäten integrieren	442
8.3 Das »Führungsverständnis« über Verhalten integrieren	477
8.4 Der Dreiecksbezug des strategischen Managements: Integration von Stoßrichtungen, Organisation und Führungsverständnis	509
9 Operatives Management: Normen und Strategien praktisch umsetzen	530
9.1 Die »Prozesse« über Strukturen integrieren	532
9.2 Die »Aufgaben« über Aktivitäten integrieren	554
9.3 Die »Handlungen« über Verhalten integrieren	583
9.4 Der Dreiecksbezug des operativen Managements und das St. Galler Management HAUS zum Funktionieren bringen	618
Knut Bleicher – Zum Begründer des St. Galler Konzepts	628
Das St. Galler Konzept im St. Galler Management HAUS greif- und begreifbar machen.	653
Über Christian Abegglen	655
Glossar	658
Literatur	670
Register	696

Damit die Texte leseleicht bleiben, werden in diesem Werk sowohl geschlechtsneutrale als auch geschlechtsspezifische Formulierungen verwendet. Wenn von Kunden, Mitarbeitern, Managern, Eignern etc. die Rede ist, sind grundsätzlich beide Geschlechter angesprochen.

GELEITWORT ZUR 10. AUFLAGE

»30 JAHRE KONZEPT INTEGRIERTES MANAGEMENT«

In einem Freizeitpark entdecken Sie ein umgedrehtes Haus. Der Giebel berührt den Boden, das Fundament zeigt nach oben. Umgedrehte Häuser stellen für viele Menschen Attraktionen dar und lösen Assoziationen aus. Verkehrte Welt, möchte man meinen! Der Besucher landet mit dem Kopf von oben auf dem Esstisch, kann an der Decke schweben oder aus der Vogelperspektive in die Badewanne eintauchen.

In der Freizeit oder auch am Computer mögen umgedrehte Häuser Spaß machen – solange sie nicht einem selbst gehören und man nicht in ihnen wohnt. In der Realität sind wir darauf angewiesen, unsere Häuser an einem uns zusagenden Ort richtig aufzustellen, zum Funktionieren zu bringen und sie stets gepflegt und auf dem neuesten Stand zu halten. Unser Haus muss schließlich Akzeptanz in seinem Umfeld erlangen, Nutzen schaffen und letztlich dadurch seinen Wert behalten oder steigern. Dieses Denkmuster lässt sich auch auf Unternehmen übertragen: Da sollte ebenfalls nichts auf dem Kopf stehen und auch bei einem Sturm darf bei einer Schiefelage dann nichts gänzlich einstürzen. Ein Unternehmen soll vielmehr durch kontinuierliches Nutzenstiften langfristig lebensfähig bleiben und sich positiv entwickeln.

Verantwortlich dafür sind die Menschen im Unternehmen. In der Theorie gibt es unzählig viele Modelle und Handlungsanweisungen für die Leitungsebene. Wie heißt es doch so schön: Es wurde schon alles geschrieben, nur noch nicht von jedem. Praktiker, Unternehmer, Handwerker, Führungskräfte, Mitarbeitende: Sie alle sehen sich einer Flut an vielfältigster »Fachliteratur« gegenüber: Für jedes Problem drängt sich ein spezieller Ratgeber auf, meist schnelle und einfache Lösungen versprechend. Nicht nur das: Fast in Echtzeit kann er oder sie im Internet nachlesen, was an Universitäten und Management-Schulen weltweit an vermeintlich Neuem erdacht und erarbeitet worden ist. Eindimensionale Patentlösungen und für den Praktiker selten anwendbare hochtheoretische Studienergebnisse wechseln einander ab wie die Dekorationen in vielen Häusern.

Das vorliegende Werk wählt hingegen einen gänzlich anderen, einen mehrdimensionalen Ansatz – und liefert in seiner nunmehr 10. Auflage hoffentlich den

größtmöglichen Praxisbezug, exakt 30 Jahre nach Ersterscheinung. Denn der Verfasser hat das St. Galler Management-Konzept nun systematisch und übersichtlich – um Assoziationen zu wecken – im Bild des HAUSES mit Raum-Modulen und Bausteinen dargestellt. Obendrein wurde das St. Galler Management-Konzept umfassend von Grund auf erneuert – und gerade auch im Operativen entscheidend erweitert.

Dieses so geschaffene *Management HAUS* steht nicht umgedreht in der Landschaft, sondern auf einem höchst stabilen Fundament, welches das Unternehmen im Sinne eines *Bezugsrahmens* zusammenhält. Die modular und rekursiv zu verwendenden Bausteine stehen stellvertretend für alle zentralen, im Dialog zu durchdringende Aspekte zur systematischen Gestaltung und kontinuierlichen Erneuerung eines Unternehmens. Das Bild eines Hauses überträgt damit das vielfach bewährte integrierte St. Galler Konzept in die Wirklichkeit – in das operative Tun und Handeln. Nicht nur werden die normativen, strategischen und operativen Aspekte und die notwendigen Aktivitäten, Strukturen und Verhalten in Einklang gebracht. Es wird auch im Detail aufgezeigt, welcher Aufwand tatsächlich dahintersteckt, ein Unternehmen zum Funktionieren zu bringen, stets zu optimieren und immer wieder den Markt- und Kundenerfordernissen anzupassen. Die konkreten Masterpläne werden adäquat mit den Prozessen und der Führung eines Unternehmens synchronisiert. Das alles schafft nicht nur für die Aktionäre, das Top-Management und die Führungskräfte Nutzenpotenziale, sondern auch für alle Mitarbeitenden, Lieferanten, Partner sowie allen voran – natürlich – für die Kunden, deren nachhaltiger Nutzen ins Zentrum der Arbeit gerückt wird. Gleichzeitig wurde der vom Verfasser entwickelte *St. Galler Denk- und Wissensnavigator* zielgerichtet weiterentwickelt, sodass er optimal für die Gestaltung und vor allem auch für den laufenden Betrieb des St. Galler Management HAUS genutzt werden kann.

Lesern wird so verdeutlicht, wie aus ersten Ideen zunächst Startups und daraus dann solide Firmen entstehen können. Entscheidend dabei ist, ein Unternehmen immer wieder von Neuem unter die Lupe zu nehmen und sich zu fragen: Was geht »draußen« vor sich? »Missile ahead« oder »weiter wie bisher«? Es gilt, sich im Rahmen der eigenen Entwicklung im Zeitablauf immer wieder neu zu hinterfragen (IST-Konfiguration) und sich bei Bedarf rasch anzupassen (SOLL-Konfiguration) – also sich laufend über das »Außen« im »Innen« zu synchronisieren, ähnlich wie bei einem »Fidgetspinner«, bei dem sich alle Rädchen um die eigene Achse drehen, nie stillstehen sollten und jedes mit jedem direkt oder indirekt verzahnt ist. Entsprechend muss die Leitungsebene dafür Sorge tragen, dass sie ihr eigenes Unternehmen immer wieder neu entdeckt, hinterfragt und alle Beteiligten befähigt werden, durch Aktivitäten und Verhalten das Unternehmen in Schwung zu halten.

Die Welt ist nicht einfacher geworden. Das hat der Verfasser, wie er gerne zugeht, in seinen Geleitworten der letzten drei Auflagen an dieser Stelle immer wieder geschrieben – angefangen von New Economy, 9/11 bis zur Finanz- bzw. Staatsschuldenkrise. Doch wer mag nach den jüngsten Covid-19-Turbulenzen in Zweifel ziehen, dass unsere Welt derzeit auf dem Kopf steht? Die Wirklichkeit der Unternehmen ist zuletzt definitiv komplex geworden, ja fast schon »cyberkomplex«. Die Hintergründe und der Ausgang der Corona-Krise sind zurzeit der Drucklegung dieser Neuauflage noch völlig offen. Fakt ist: Die Pandemie und die Reaktionen darauf haben die größte Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg nach sich gezogen – und wenn die Staaten und Notenbanken weltweit nicht mit gigantischen Milliardenpaketen in den Markt eingegriffen hätten, wären Tausende von Unternehmen untergegangen und in der Folge womöglich sogar ganze Staaten auseinandergebrochen.

Diese Krise verlangt anscheinend nach neuen, nie dagewesenen Antworten. Tröstlich allerdings, dass solche Lösungen im Umgang mit Komplexität eigentlich schon längst erfunden sind. Bedenklich aber, dass der Umgang mit diesem Gedankengut, wie er von zahlreichen systemtheoretischen Denkern seit den frühen 60er-Jahren gefordert und ihn sich verschiedene Praktiker auch angeeignet haben, so schmächtig vernachlässigt wird.

Eine geeignete Herangehensweise und Denkhaltung zur Bewältigung von Komplexität und der damit verbundenen Herausforderung liegt nämlich im ganzheitlichen integrierten Management und der dahinterstehenden Systemtheorie und Kybernetik. Mit dem von Hans Ulrich und seinen Mitarbeitern auf diesen Grundlagen in den 60er-Jahren an der Universität St. Gallen (HSG) entwickelten St. Galler Management-Modell und den später durch Knut Bleicher vorgenommenen praxisnahen Erweiterungen zum Integrierten St. Galler Management-Konzept sowie in den diesbezüglichen Arbeiten zahlreicher anderer Vordenker liegen umfassende konzeptionelle Grundlagen vor.

Knut Bleicher ist also der umsichtige Architekt des St. Galler Konzepts »Integriertes Management« – und damit auch von den Grundgedanken dieses Buches. Es war und ist mir eine große Ehre, dass Knut Bleicher mir ganz persönlich vor bald 10 Jahren die Schriftleitung dieses so umfassenden Werkes *Das Konzept Integriertes Management* übertrug. Knut Bleicher war mein akademischer Lehrer, ihm habe ich eine äußerst fruchtbare Zusammenarbeit zu verdanken. Die langjährige von Freundschaft und Respekt geprägte gemeinsame Arbeit brachte mir großen Zugewinn an theoretischem und praktischem Fachwissen. Selbst viele Jahre nach seiner Emeritierung und später dann nach seinem finalen Rückzug aus allen geschäftlichen Funktionen kümmerte sich Knut Bleicher zusammen mit mir noch

mit hohem Eifer um die Transition des St. Galler Konzepts, welches er vor mehr als 30 Jahren zusammen mit Kollegen und Wissenschaftlern der Universität St. Gallen erschaffen hatte.

In der nunmehr vorliegenden 10. Auflage sind vor allem auch Wissen aus der intensiven Zusammenarbeit mit Knut Bleicher, vielen Kollegen, Wissenschaftlern, Unternehmensberatern und Praktikern aus dem Umfeld der Universität St. Gallen und aus meiner intensiven Nähe zur Praxis eingeflossen.

Dieses umfassende Gesamtwerk des St. Galler Management-Konzepts bildet ungeachtet zahlreicher weiterer Publikationen im Umfeld der St. Galler Schule auch 30 Jahre nach seinem erstmaligen Erscheinen nach wie vor die zentrale Säule des St. Galler Management-Verständnisses und ist als Standard der modernen Managementlehre im deutschen Sprachraum aktueller denn je. Warum? Weil Bleicher schon vor Jahrzehnten erkannt hat, dass Unternehmen besser früher als später einen Paradigmenwechsel einleiten müssen. Er hat vorausgesehen, welche schwierige Zeiten vor uns liegen – geopolitisch und gesellschaftlich, aber auch ökonomisch und ökologisch. Und dass uns ein Strukturwandel von einer Informations- hin zu einer (digitalen) Wissenschaftsgesellschaft bevorsteht. Heute leben wir mitten in und mit diesem neuen Paradigma. Die Welt steht auf dem Kopf, doch das St. Galler Management HAUS ist noch immer da, kerzengerade, robust und aktueller denn je, so wie ein Fels in der Brandung. Daher ist genau jetzt der richtige Zeitpunkt für die 10. Auflage, auch weil sie so stark wie nie zuvor die operative Seite in den Unternehmen betrachtet, also direkt in die Kommandozentralen blickt.

Mit seiner weisen, vorausschauenden und harmonisierenden Art hat Knut Bleicher in unserer gemeinsamen Zeit in St. Gallen die Wege vieler Menschen begleitet, geprägt und mit seinem Konzept das Fundament eines ganzheitlichen Gedankenguts für nachhaltiges Handeln in Unternehmen gelegt, das es wirklich verdient, noch viel stärker verbreitet zu werden. Das ist auch das Ziel der *St. Galler Gesellschaft für Integriertes Management* (GIMSG), welche nicht nur dieses Werk fördert, sondern sich als St. Galler Management HAUS öffnet (Motto: JOIN, SHARE, GROW), Sie einlädt, vor Ort in St. Gallen oder virtuell Ihre Problemstellungen im Dialog mit anderen zu teilen, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und sich weiterzuentwickeln. So werden Möglichkeiten geschaffen, dieses ganzheitliche Gedankengut noch viel stärker zu verbreiten, und die aktive Teilhabe ermöglicht eine Weiterentwicklung des Konzeptes. Dadurch bietet sich Führungskräften, jung oder alt, egal auf welcher Managementebene, in aufstrebenden Betrieben bis hin zu etablierten Gesellschaften, die Chance, ihre Unternehmen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und vor allem weiterzuentwickeln.

Vom renommierten Management- und Strategieexperten Henry Mintzberg stammt das Zitat

»Companies are communities. There's a spirit of working together. Communities are not a place where a few people allow themselves to be singled out as solely responsible for success.«

Auch in diesem Sinne ist und bleibt das St. Galler Konzept dank seiner umfassenden, auf intensiven Dialogen basierenden Vorgehensvorschläge und mit ganz praktischen Bezügen zu Kommunikation, persönlichem Verhalten und Führung gerade für das moderne Management im 21. Jahrhundert maßgeblich und hochaktuell. Unverändert gibt das vorliegende Buch dem Leser keine vorgefertigten Rezepte oder allgemeingültigen Anleitungen an die Hand. Das Konzept verkörpert auch weiterhin ein *Denkgerüst* für Menschen in Unternehmen, um gemeinsam – mit Wort, Tat, Spaß und Dynamik – ein Unternehmen individuell und im jeweiligen Kontext in eine positiv besetzte Zukunft zu steuern. Dazu sind immer Annahmen über IST und SOLL zu treffen, wie Knut Bleicher stets lapidar zu sagen pflegte. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, die grundlegenden Annahmen und mentalen Modelle der Unternehmung und der Mitarbeitenden zu kennen, zu hinterfragen und gemeinsam über das gegenwärtige IST und über SOLL-Szenarien nachzudenken. Doch dies wäre nur der erste Teil, denn schließlich gehören Pläne behutsam und zugleich nachdrücklich umgesetzt und nachgehalten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einer komplexen Welt ist deshalb die Vermittlungskompetenz. Die Erfahrung lehrt nämlich: Wer Symbolik und bildhafte Begriffe konsequent und sinnstiftend bei Mitarbeitern und Führungskräften anwendet, dem gelingt es besser, alle Beteiligten zu erreichen, dafür zu sorgen, dass alle über kurz oder lang »dieselbe Sprache« sprechen. Es wäre jedoch töricht, dies mit Monotonie, Kollektivismus und stoischer Einheitlichkeit zu verwechseln, das Gegenteil ist der Fall – Diversität, Individualität und Vielfalt im Denken sind keine Moden, sondern zwingend erforderlich. Das bringt nicht nur Farbe und Enthusiasmus ins HAUS, es ist entscheidend, wenn es darum geht, die Zukunft des Unternehmens zu sichern und operative Kraft zu entwickeln. Für solche Vorhaben liefert das vorliegende Werk den idealen Rahmen.

Der operativen Umsetzung und Steuerung wird in diesem Werk breiter Raum gewährt, denn letztlich entscheidet immer das operative Tun im Tagesgeschäft. Mit der Arbeit in den operativen Raum-Modulen sollen sich im Übrigen von dort ausgehend unbedingt Türen zu weiteren Räumen öffnen, »ausprobieren und einfach einmal vorangehen, statt hochkomplizierte Strategien, Pläne, endlose PowerPoint Präsentationen und Meetings«, so lautet die Devise. Dies ist kein Zufall, sondern

spiegelt die Realität der Optionen und Wahlmöglichkeiten in einer digitalen und vernetzten Welt.

In diesem Buch werden – immer der theoriebewährten Architektur des Konzepts folgend – typische, immer von Neuem zu entscheidende Problembereiche des Managements genannt und dazu grundsätzliche Extrempole abgebildet, um IST- und SOLL-Profile im eigenen Unternehmen zu erkennen und daraus mögliche Folgen ableiten zu können. Trotz der Vielzahl operativer Problemstellungen (»viele kleine Steine«) bleibt es in gewohnter Form bei neun Themenfeldern (Raum-Modulen) mit jeweils vier Bausteinen. Damit entspricht der Verfasser auch dem Wunsch von Knut Bleicher nach einer »Verfolgung der Einheitlichkeit von Ordnungsgerüsten«. In der Praxis soll es nämlich dann am Anwender sein, diesbezügliche Erweiterungen in rekursiver Form vorzunehmen, Profile somit auch auf Teams oder sogar Individuen herunterzubrechen und das Konzept mit »eigener Farbe« anzureichern. Bei der Kreation der Mischung der Farben sind dem Unternehmen keine Denklimitierungen gesetzt – Ideen und Umsetzungsgeschwindigkeit sind die kritischen Erfolgsfaktoren.

Die konkrete Beantwortung der aufgeworfenen Fragen und die unternehmensspezifische Gestaltung obliegt dann stets dem Management, welches zunehmend auf das vorhandene Wissen aller Mitarbeitenden zurückgreift – kluge Führungskräfte kennen die Motivstrukturen und das kreative sowie schöpferische Potenzial ihrer Mannschaften und ziehen diese zum Nutzen aller Stakeholder heran.

Strategie, Struktur und Kultur eines Unternehmens ändern sich im Laufe der Entwicklung. Je nach Unternehmensphase sind die Raum-Module inhaltlich bezüglich der Ausrichtung der »Bausteine« völlig unterschiedlich, sie sind immer wieder von Neuem auszurichten. Im Unternehmen gibt es eben immer etwas zu tun und die Zeit bleibt nicht stehen.

Was bleibt, hat Bleicher als »Turngerät zur Reflexion« bezeichnet, ausgestattet zudem mit einer »Teile-Liste« für eine Minimal-Ausstattung eines Unternehmens. Ein solcher »Katalog an unumgänglichen Mindest-Fragestellungen« hat sowohl ein Startup als auch ein großer Konzern regelmäßig zu diskutieren. Exakt diese Diskussion ist es, die das Unternehmen »fit« für die Zukunft macht. Und erst an deren Ende kann die Frage aller Fragen beantwortet werden: Optimieren oder neu erfinden?

Und so kann ich trotz der Flut an Management-Literatur am Ende doch guten Gewissens sagen: Ein solches Buch gab es noch nicht. Es eignet sich gleichermaßen für Akademiker und Studenten in Forschung und Lehre, in den verschiedenen Bereichen der Wirtschafts- und Management-Wissenschaften sowie als Nachschlagewerk bzw. Ratgeber für Führungskräfte aller Branchen. Diese Neuauflage soll ins-

besondere auch »nachrückende« jüngere Menschen erreichen. Für alle soll sie ein theoriegeleitetes Fundament liefern, das gleichzeitig Anregungen für das Tagesgeschäft vermittelt und die Lebensfähigkeit von Unternehmen sichert.

Knut Bleicher verstarb nach einem erfüllten Leben im Januar 2017. Wir alle werden ihm ein ehrendes Andenken bewahren und sein Werk – wie von Knut Bleicher immer gewünscht – umsichtig stetig weiterentwickeln und verbreiten – zum Nutzen von Unternehmen und Gesellschaft.

Christian Abegglen, Prof. assoc. CUE; Dr. oec. HSG
Präsident der Gesellschaft für Integriertes Management
Präsident St. Galler Management HAUS
Ehrenpräsident St. Gallen Business School (SGBS)

St. Gallen, im Juli 2021

LESERKOMPASS

zur Orientierung mithilfe von

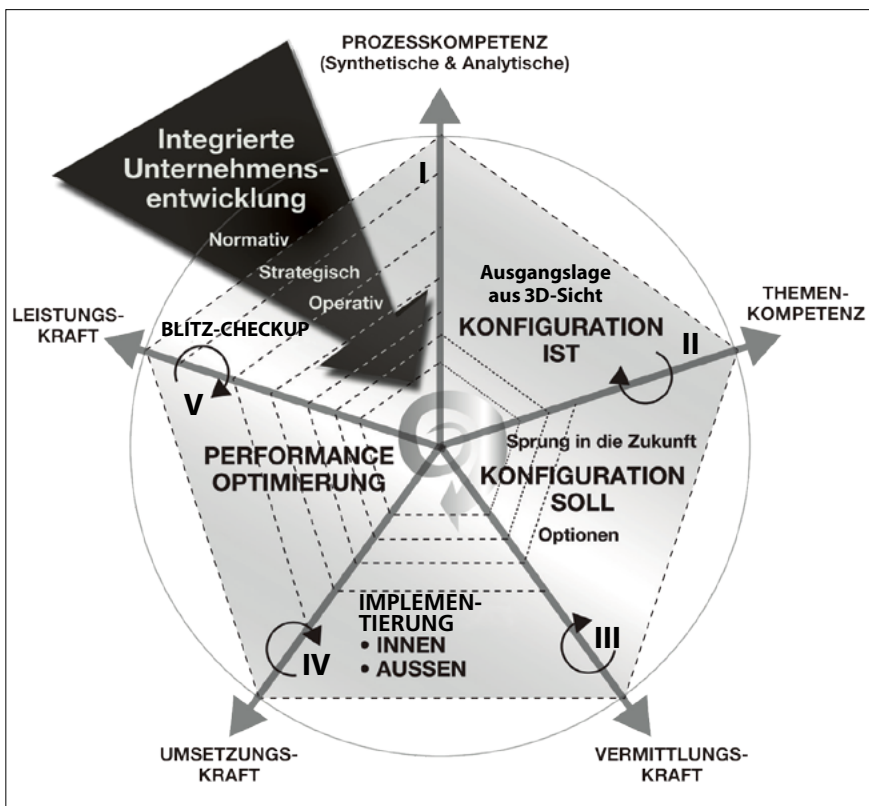
- drei Management-Ebenen (Etagen),
- drei Säulen (Treppen) des Managements,
- fünf Einstiegschancen,
- neun verdichteten Raum-Modulen (Themenfeldern),
- bestehend aus 36 Bausteinen (vier pro Raum-Modul) mit jeweils zwei Perspektiven und somit
- 72 skalierbaren Perspektiven (Kriterien zur Beurteilung).

In diesem Buch heißt es: Die Handhabung von Komplexität ist Kern der Management-Aufgabe. Man weiß heute, dass man sich dem Themenkomplex stellen muss, aber oft nicht, wo und wie man anfangen soll und Kundennutzen herstellt. Was steigert Effizienz, Effektivität und Flexibilität? Die Suche nach echtem Mehrwert, nach echtem Nutzen – das hat der erste Schritt zu sein, lehrt dieses Buch. Also wenden wir dies praktisch an. Die Themenvielfalt ist in modular strukturierte Einheiten gegliedert, der Gesamtzusammenhang ist stets sichtbar. Dies erlaubt der Leserschaft, je nach Situation, Denkphase und Wissensdurst, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Der *St. Galler Denk- und Wissensnavigator* mit dem *St. Galler Management HAUS* und den neun Raum-Modulen und bilden den Kern des Buches.

St. Galler Denk- und Wissensnavigator	
BLITZ-CHECKUP	→ Abschnitt 5.4.1
→ Entscheidung	→ Abschnitt 5.4.2
IST-KONFIGURATION	→ Abschnitt 5.4.2
SOLL-KONFIGURATION	→ Abschnitt 5.4.3
IMPLEMENTIERUNG	→ Abschnitt 5.4.4
OPTIMIERUNG	→ Abschnitt 5.4.5

St. Galler Management HAUS		
Normatives Management	→ Kapitel 7	Verfassung, Politik, Kultur
Strategisches Management	→ Kapitel 8	Organisation, Stoßrichtungen, Aktivitäten
Operatives Management	→ Kapitel 9	Prozesse, Aufgaben. Handlungen

Der Erfolg eines Standardwerks zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass Komplexitätswissen in hohen Lesernutzen transformiert wird. Das ist bislang die Erfolgsformel des Konzepts *Integriertes Management*. Das aktualisierte Werk liefert nun gleich zu Beginn anschaulich Antwort auf die »Führungsfrage« von Komplexität: Es führt den Leser mit einem Wegweiser in Form von Tabulatoren am Seitenschnitt. Beim Nachschlagen, Querlesen und Umsetzen führt der St. Galler Denk- und Wissensnavigator etappenweise zum Ziel einer integrierten Unternehmensentwicklung im St. Galler Management HAUS.



ST. GALLER STARTPAKET

Praxis-Toolbox für Integriertes Management

Aus Anlass zum 30-jährigen Jubiläum *Das Konzept Integriertes Management* hat der Verfasser, zusammen mit vielen Kollegen, Wissenschaftlern, Dozenten und Unternehmensberatern, vornehmlich aus dem Umfeld der Universität St. Gallen und dem Management-Valley St. Gallen, aber auch dank zahlreicher namhafter Beiträge von bekannten Unternehmern und Führungskräften für die hier vorliegende 10. Auflage wiederum ein Wissenspaket für die unternehmerische Management-Praxis geschnürt. Besonderen Dank gilt den Herren Andreas Förster, Hans-Peter Förster und Michael Beckmann für praktische Umsetzung der neuen Buch-Navigation sowie die vielen fachlichen Hinweise.

Exklusiv für Leser dieses Buches stehen Präsentationen, Checklisten, Readings und Gutscheine bereit. Dieser St. Galler Wissensfundus wird ergänzt, erweitert und aktualisiert.

Integriertes Management steigert den Erfolg von Unternehmen entscheidend, dazu braucht es das richtige, bewährte Know-how. Von der Ich-AG bis zum Weltkonzern haben auch viele Ehemalige dazu beigetragen, das Praxis-Wissen auf der theoretischen Grundlage zu erweitern.

Achten Sie in diesem Buch auf **dieses Logo** rechts. Es weist darauf hin, dass zum jeweiligen Thema oder zu einer Abbildung weitere Vorlagen, Arbeitspapiere und andere Informationen im St. Galler Startpaket bereitstehen.

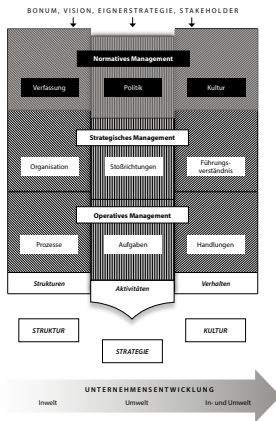
Der erste Schritt zum Nutzen des St. Galler Startpakets ist die Registrierung. Gehen Sie auf www.kimsg.ch/startpaket. Ihr Zugangscode lautet: **SGMH**

Auf dieser Webseite stehen wertvolle Inhalte bereit, die Sie brauchen können, um Maßnahmen für Ihr Unternehmen im Projektteam zu visualisieren, zu erläutern, zu planen, umzusetzen und mithilfe des St. Galler Denk- und Wissensnavigators zu bewerten. Wenden Sie sich für Fragen oder bei Interesse an einer Zusammenarbeit, in welcher Form auch immer, an: startpaket@kimsg.ch. Vielen Dank.

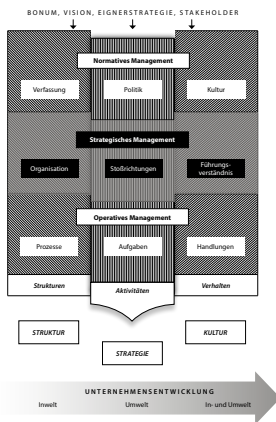




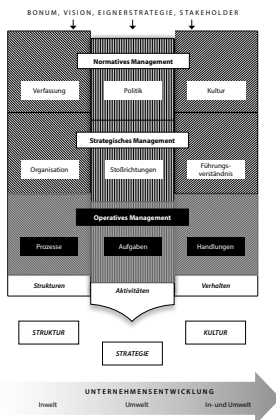
Knut Bleicher – In Memoriam



- Normatives Management
Kapitel 7
S. 297 ff.

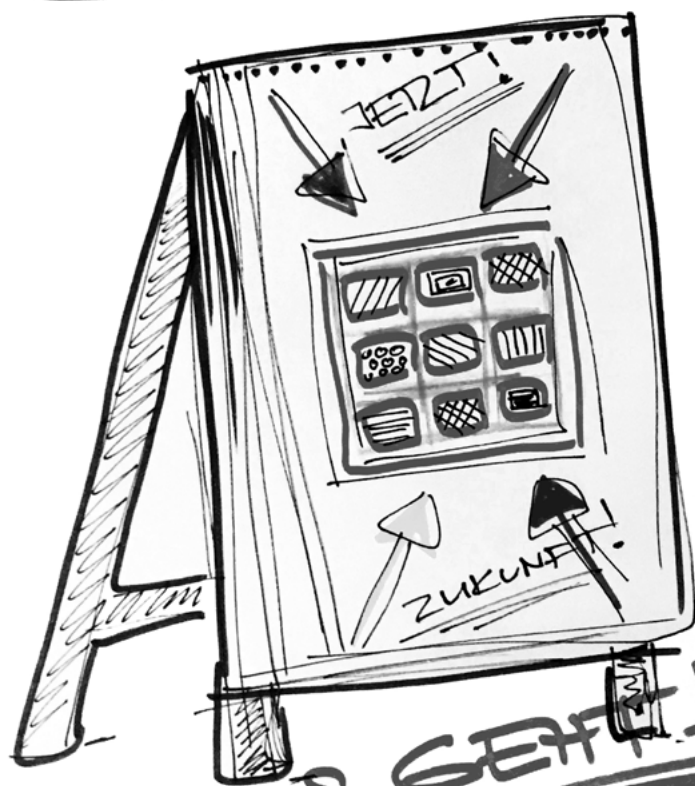


- Strategisches Management
Kapitel 8
S. 399 ff.



- Operatives Management
Kapitel 9
S. 530 ff.

WORKSHOP
84. Galler
MANAGEMENT
HAUS



LOS GEHT'S!

WEGWEISER ZUM NACHSCHLAGEN UND QUERLESEN

Woher? Grundlagen für Einsteiger.	
Der St. Galler Management-Ansatz	→ Kapitel 1
Das Warum und Wohin begründen, Unternehmen neu erfinden und auf Kurs halten	→ Kapitel 1
Wohin? Für Vorausdenker.	
Paradigmenwechsel 2020	→ Kapitel 2
Die Landkarte zukunftsorientiert ausrichten und Unternehmen nachhaltig entwickeln	→ Kapitel 3
Wie? Gebrauchsanleitung für Praktiker.	
Das St. Galler Management HAUS: Ein Unternehmen mit seinen Bausteinen erfassen	→ Kapitel 4
Einstiegchancen, die sich täglich bieten, nutzen	→ Kapitel 5
Mit Methoden und Techniken gekonnt jonglieren	→ Kapitel 6
Was könnten, können, müssen, wollen, werden wir tun? Für Zukunftslenker.	
Ein Unternehmen aufbauen und gestalten: Das Warum begründen	→ Kapitel 7
Stoßkraft durch die richtige Strategie erzeugen: Was geht draußen vor sich? Wo wollen wir hin?	→ Kapitel 8
Ein Unternehmen zum Funktionieren bringen: Nach innen und außen aktiv werden	→ Kapitel 9
Umsetzen und von Neuem beginnen	→ Kapitel 9

1 DER ST. GALLER MANAGEMENT-ANSATZ

Im Kern einer jeden Unternehmensentwicklung geht es darum, Konflikte, Krisen und Probleme im Lebensverlauf eines Unternehmens als normal zu betrachten und als Quelle schöpferischer Ideen nicht nur auszuhalten, sondern sich davon inspirieren und beflügeln zu lassen.

Unternehmensentwicklung unter dem St. Galler Management-Ansatz heißt:

1. Ein Unternehmen gründen, gestalten, zum Funktionieren bringen und optimieren.
2. Ein Unternehmen für alle relevanten Bezugsgruppen und das Umsystem nutzbringend in Schwung zu halten, damit es seine Lebensfähigkeit und Autonomie behält.

Das Unternehmen muss als das verstanden und behandelt werden, was es wirklich ist, nämlich als ein *soziales System*, das nicht nur zweckrationalen kausalen Abläufen folgt sowie sich nicht ausschließlich anhand von ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) steuern und kontrollieren lässt. Diese Art der Unternehmensführung kann allerdings nur dann gelingen, wenn Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeitende ein Verständnis für Management und Führung entwickeln – und vor allem lernen, das Unternehmen in seiner Vernetztheit sowie in seinem Entwicklungsverlauf auf jede interne oder externe Veränderung vorzubereiten und neu auszurichten. Adäquates synthetisches und analytisches Wissen über Systemzusammenhänge, wie es das vorliegende Werk liefert, ist für das Management deshalb unverzichtbar.

Den entscheidenden Beitrag für die Entwicklung und den Ausbau des St. Galler Management-Ansatzes hat in den vergangenen 60 Jahren die Universität St. Gallen (HSG) geleistet. Es waren Hans Ulrich und Walter Krieg, die mit vielen Kollegen von damals, basierend auf den kybernetischen Ansätzen dieser Zeit, die Bedeutung einer ganzheitlichen, integrierten Unternehmensführung erkannten und über eine fundamentale Auseinandersetzung mit dem sogenannten Systemansatz jene Grundlagen schufen, welche Anfang der 1970er-Jahren erstmals als St. Galler Ma-

nagement-Modell einer breiteren Öffentlichkeit präsentiert worden sind (Schwaninger = Cybersystemic = 1376 =).

Angesichts zunehmender Komplexität des Unternehmensumfeldes erweiterte Ulrichs Nachfolger, Knut Bleicher, dieses Modell zum *St. Galler Management-Konzept*. Bleicher war es, der schon in den 80er-Jahren einen Paradigmenwechsel des geltenden Führungsverständnisses propagierte. Sein Werk gilt ungeachtet zahlreicher hervorragender Weiterentwicklungen der St. Galler Schule nach wie vor als die neben dem Urmodell von Ulrich zentrale Säule des St. Galler Management-Verständnisses. In dieser Diskussion darf es dabei allerdings keinesfalls um die Frage »Modell« oder »Konzept« oder »Köpfe« gehen. Auch steht nie ein Richtig oder Falsch im Vordergrund: Das Ei des Kolumbus gibt es nicht. Vielmehr liegt es in der Tradition von St. Gallen, Problemstellungen multiperspektivisch und interdisziplinär anzugehen. Gerade die Praxis und die Karriereverläufe vieler Wissenschaftler in und um St. Gallen zeigen, dass, wer über den Tellerrand schaut, hier vieles zu entdecken vermag, es mit nach Hause nimmt oder gar dort Heimat findet. Die somit meist im gegenseitigen Austausch entstandenen Beiträge und Ansätze zeigen die Vielfältigkeit von Management, von Auffassungen und Herangehensweisen. Besonders zu nennen sind die Methodik des »Vernetzten Denkens« und des »Viable System Model«, maßgeblich initiiert von Peter Gomez (aktualisiert neu in: Gomez/Lambertz/Meynhardt = Verantwortungsvoll =), die neuen Versionen zum St. Galler Modell von Johannes Rüegg-Stürm (= Management-Modell =) und Fredmund Malik mit einer enormen Breite an Publikationen (vgl. z. B. Malik = Strategy =).

Denn gerade in der Betriebswirtschaft, oft häufig eher als *Kunst* und weniger als Wissenschaft bezeichnet, geht es selten um ein »Entweder-oder« oder den Kampf »um Platz Nummer eins«. Vielmehr heißt beste Marktposition heute, in jeder Hinsicht durchdachte, damit nutzbringende, d. h. beispielsweise umweltfreundliche und nachhaltige Produkte und Leistungen zu schaffen sowie ein Unternehmen mitarbeiter- und kundenorientiert zu lenken. Dahinter stecken die Denkhaltung und das Ziel, die Unternehmensentwicklung mehrdimensional anzugehen, die Suche nach praktikablen innovativen Lösungen immer weiter auszubilden und der Versuchung zu widerstehen, sich so oder so zu positionieren. Aus allen Welten das Beste nehmen, lautet die Devise des Verfassers.

Das theoretische Wissen und das in diesem Werk enthaltene praktische Material in Form eines online verfügbaren Startpakets, gestützt durch den St. Galler Denk- und Wissensnavigator mit seinen Instrumenten wie auch dem erweiterten Konzept im Bild eines St. Galler Management HAUSes liegen also vor. Es zeigt auf, wie es gerade in Übergangsphasen wie der derzeitigen – im Wettbewerb um die opti-

male Position auf den Märkten und in der Gesellschaft – gelingen kann, entweder als Großkonzern oder als Hidden Champion zum Nutzen der Stakeholder und damit der gesamten Welt ganz vorne mit dabei zu sein und akzeptiert zu werden. Erfreulich ist, dass die dazu nötigen Kenntnisse nicht immer wieder neu entdeckt, erarbeitet und erfunden werden müssen. Bedenklich aber ist, dass dieses umfangreiche Wissen nach wie vor nur selten und dann noch häufig unvollständig – wenn nicht gar falsch oder laienhaft – in die Praxis umgesetzt wird. Dieser Umstand ist umso beklagenswerter angesichts der Fülle an jährlich erscheinender Literatur, die sich allesamt mit der Frage beschäftigt, wie auf Komplexität und schnelle Veränderungen zu reagieren ist. In vielen Bereichen ist statt Unternehmertum und Agilität eher organisierter Stillstand zu vermelden – notabene bereits vor den Corona-Wirr- und Irrungen, was sich z. B. am Arbeitsbuch des Verfassers zur Umsetzung des St. Galler Konzepts im Untertitel manifestiert: Das Denk- und Arbeitsbuch gegen *organisierten Stillstand* – publiziert im Jahr 2018 (Abegglen = Unternehmen =; die 2. Auflage erschien im März 2021).

Eine *Lücke* öffnet sich immer mehr zwischen dem, was Management tatsächlich leistet, und dem, was es bei ausreichendem Wissen um die Handlungsmöglichkeiten zu leisten imstande wäre. Das war so lange zu tolerieren, wie bei geringer Dynamik des Umfelds die herkömmlichen, vornehmlich analytischen Führungsmethoden noch zum Erfolg führen konnten sowie Intuition und Ad-hoc-Entscheide meist ausreichten. Das Kommen und Gehen in den Indizes der großen Börsen der Welt in den letzten 30 Jahren hat allerdings gezeigt, dass es dem Management oftmals nicht mehr adäquat gelingt, das Unternehmen in dem zugegeben verengten Erfolgskorridor einer angestrebten langfristigen Unternehmensentwicklung zu bewegen. Die Manager bekommen, salopp ausgedrückt, die Flut interagierender neuer Einflussfaktoren – wie im Geleitwort und in den Gedanken zur 10. Auflage dargestellt – nicht mehr in den Griff. Und eines haben die Erfahrungen der vergangenen Jahre leider auch gelehrt: Je stärker das scheinbar Sichere schwankt, umso eher wird das Falsche getan. Selten ist Stellenabbau, Kurzarbeit oder Betriebsschließung die beste Lösung. Je komplexer die Situation sich darstellt, umso stärker baut sich Handlungsdruck auf und umso rascher wird auf kurzfristige, lediglich die Symptome bekämpfende, isolierte Rezepte zurückgegriffen – in der Wirtschaft wie in der Politik.

Statt über flexible Systeme nachzudenken, werden Festungen gebaut, Grenzen geschlossen, althergebrachte Grundsätze perfektioniert und immer umfassendere Corporate-Governance-Regeln vorgeschoben. Eine Bewältigung dieser Probleme durch das Einlegen des Vorwärtsgangs ist allzu selten zu erkennen, wie Knut Bleicher in jedem seiner Vorträge betonte. Statt gerade in Zeiten des schnellen Wandels klare langfristige Unternehmensziele zu setzen und diese auch zu kommunizieren,

wird in der Hektik der Krisenbewältigung Opportunismus bis hin zu autoritärem Verhalten hingenommen; Nebenwirkungen eingesetzter Instrumente werden unterschätzt, der Faktor Zeit – besonders unter dem Blickwinkel des voranschreitenden Klimawandels – wird nicht gebührend berücksichtigt, humansoziale und verhaltensspezifische Aspekte werden nicht beachtet. Offenbar soll es auch zum »New Normal« gehören, dass man bei allem das eigene Bild der Zukunft offenlässt, keine klaren Ziele setzt, sich obendrein auf einzelne Perspektiven konzentriert und jeden Denker ausklammert, der nicht zur eigenen Community zählt. Der berühmte Bamberger Psychologe Dietrich Dörner stellte diese Art des Denkens bereits vor über 30 Jahren an den Pranger (Dörner = Logik =). Offensichtlich fehlt aber, wie er in einem Gespräch mit Knut Bleicher und dem Verfasser am Rande eines Kongresses im Jahre 2011 betonte, nach wie vor vielfach das Verständnis dafür, wie Unternehmen in ihren unterschiedlichen Entwicklungsphasen des Werdens, des Wachsens und der Reife zu führen sind. Schlimmer noch: Viele streben nicht einmal danach, für ihr Unternehmen den Code zu suchen, der eine ständige Erneuerung und Anpassung an die schnelllebige Welt ermöglichen könnte. Die große Ausnahme bildet die Phalanx der US-Technologiekonzerne: Allein die sogenannten »Big Five«, auch »FAANG« genannten digitalen Superstar-Unternehmen, entsprechen in ihrer Kapitalisierung bereits dem gesamten Wert der Börsen einiger europäischer Staaten zusammen. Diese sind es, die mit einem klaren Bild im Kopf souverän – ähnlich einem Profi-Schachspieler – unter Beachtung des NRF-Grundsatzes (Neben-, Rück- und Folgewirkungen beachten, vgl. hierzu Abegglen = Unternehmen = 31) ihre Wettbewerber dank Netzwerkeffekten sprichwörtlich zur Bedeutungslosigkeit verdammen und sich für Kunden unverzichtbar machen.

Ein solches Auseinanderklaffen von Theorie und Praxis ist allerdings nicht allein den Praktikern in den Unternehmen anzulasten. Vielmehr ist der »scientific community« vorzuhalten, dass sie es offenbar nicht vermag oder mag, hilfreiche theoretische Erkenntnisse sowie abstrakte Beiträge praxisgerecht zu erklären und zu vermitteln. Bekanntlich gilt, frei nach Konrad Lorenz, dass eine Idee noch lange nicht gedacht, Gedachtes noch lange nicht geschrieben und Geschriebenes noch lange nicht verstanden ist. Dies ist vornehmlich bei der Entwicklung einer neuen oder zu korrigierenden Vision (normatives Management) zu berücksichtigen. Denn der Unternehmenszweck, zukunftsicher zu agieren, ist wesentlich mehr als das analytische Zusammenführen von Einzelteilen des Unternehmens. Wie schon Goethe sagte: »Sie haben die Teile in der Hand, doch fehlt ihnen das lebendige Band.«

Es genügt aber auch nie, wie es aktuell gerade Staaten tun, Milliarden an Mittel zur Verfügung zu stellen, ohne zu wissen, wohin die Reise wirklich gehen soll, oder

sich als Unternehmen höchst ambitionierte Ziele zu setzen, ohne über die passenden Verkehrsmittel zu verfügen, um dahin zu gelangen. Differenzierte, vollständig durchdachte Lösungen für unterschiedliche Situationen sind zu entwickeln, allerdings im Diskurs, was das Auswählen der jeweils adäquaten Vorgehensweise nicht einfacher macht. Deshalb hilft es beiden Seiten – dem Theoretiker, der über Management forscht, und dem Praktiker, der ein Unternehmen führt –, wenn Abstraktes gelegentlich zulasten der Allgemeingültigkeit simplifiziert und in praxisnahe Lösungsvorschläge umgesetzt wird. Sonst wird das Feld zu sehr entweder praxisfremden Wissenschaftlern, die sich in ihren engen Communities beweihräuchern, oder selbst ernannten Gurus überlassen, die sich als Taktgeber der Managementlehre ausgeben, aber in Wahrheit nur eindimensionale und banale Scheinlösungen werbewirksam zu verkaufen wissen.

Es ist das Verdienst von Wissenschaftlern der *Universität St. Gallen*, diese Problematik schon früh erkannt und von Anfang an erfolgreiche Absolventen und Praktiker, Unternehmer, Dozenten und Unternehmensberater in die Gestaltung von neuen Management-Ansätzen eingebunden zu haben. Auf diese Weise haben die Wissenschaftler die Herausforderung angenommen, praxisnahe Lösungsansätze zur Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen in einem dynamischen Umfeld zu entwickeln und diese so aufzubereiten, dass sie in der Praxis umgesetzt werden können. Dadurch ist St. Gallen, wie vom Vater der St. Galler Managementlehre Hans Ulrich gefordert und vorhergesehen, in den vergangenen rund 50 Jahren – nicht zuletzt dank der Privatisierung von Schulungs- und Beratungsunternehmen, Spin-offs und unternehmerisch geführten Universitätsinstituten – zu einem Mekka der Management-Forschung, -Ausbildung und -Beratung geworden, oder, in Anlehnung an das Silicon Valley, zu einem *Consulting*- beziehungsweise *Management Valley* im deutschen Sprachraum mit entsprechend großer volkswirtschaftlicher Bedeutung für die ganze DACH-Region. Einige Namen und Institutionen, wie während langer Zeit z. B. Fredmund Malik oder die von mir aufgebaute private St. Gallen Business School (SGBS), haben es sogar mit großem Erfolg verstanden, zusammen mit der Universität St. Gallen die St. Galler Management-Ansätze in verschiedenen Ausprägungen international salonfähig zu machen und damit das Handeln zahlreicher heute tätiger Manager nachhaltig zu beeinflussen.

Ungeachtet der besonders im deutschen Sprachraum hohen Bekanntheit und realitätsnahen Ausrichtung ist die Bereitschaft, sich mit den St. Galler Management-Ansätzen vertieft auseinanderzusetzen, immer noch zu gering und gerade die Praxis in der Unternehmensberatung zeigt, dass die hohen Anforderungen hinsichtlich eines erfolgreichen Umgangs mit dem St. Galler Management-Konzept offensichtlich eine relativ hohe Eintrittsbarriere darstellen. Daher rührt auch die

neue Anleitung in Kapitel 6, um die IST- und SOLL-Konfigurationen (Profile) eines Unternehmens optimal zu gestalten. So ist diese erweiterte Ausgabe gleichzeitig ein Dokument dafür, dass sich – ähnlich der Entwicklung eines Unternehmens – auch dieses Standardwerk durch eine »Buch-Weiterentwicklung« dem Wandel sowie neuen Herausforderungen anpasst und heute beschreibt, was für die Zukunft zu unternehmen ist.

Es bleibt somit abschließend festzuhalten, dass die Anwendung des Integrierten Management-Ansatzes – oftmals auch aus Opportunitätsgründen – in den Führungsetagen der Unternehmen noch zu kurz kommt und daher zu steigern ist. Das vorliegende, vollständig überarbeitete Werk soll gerade aufgrund der vielfältigen Erfahrungen im Umgang mit dem Konzept in den letzten 30 Jahren dazu beitragen.

Die seit den Anfängen unzureichende Umsetzung in den Unternehmen hatte Knut Bleicher nach seiner Emeritierung angespornt, seine Kenntnisse und Erfahrung verstärkt in die Praxis zu überführen, so unter anderem während einiger Jahre auch in seiner Funktion als Wissenschaftlicher Leiter und Beiratsvorsitzender in der von mir und Kollegen im Jahr 1994 gegründeten privaten St. Gallen Business School AG (SGBS). Als Schriftleiter seit 2012 und als Gestalter und Autor der heute vollständig überarbeiteten 10. Auflage wurde es mir im Rahmen meiner Tätigkeit als Dozent, Unternehmensberater, Manager sowie Unternehmer und dann als Präsident der Gesellschaft für Integriertes Management (gimsg.ch) ermöglicht, das immense Wissen von Knut und seinen Kollegen mit praxisnahem Know-how zu vereinen. So konnten wir im Diskurs mit namhaften Managern und Unternehmern im Rahmen von Unternehmensberatungsprojekten und in Seminaren praxisgerechte Vorgehensmodelle, notwendige differenzierte Denkweisen sowie Instrumente für den Einsatz des Integrierten Managements in der Realität schaffen und das St. Galler Konzept kontinuierlich weiterentwickeln. Das erfreuliche Ergebnis ist, dass die Inhalte des theoretischen Konzepts in der Praxis nun nicht nur verstanden, sondern auch operativ umgesetzt werden können. Das St. Galler Konzept im neuen Bild des *St. Galler Management HAUSes* gibt Zeugnis davon.

In den nachstehenden Ausführungen geht es in erster Linie darum, Möglichkeiten des Konzepteinsatzes »Integriertes Management« als Ergebnis dieser Zusammenarbeit in den Gesamt-Zusammenhängen aufzuzeigen und zu verdeutlichen, welche Vorgehens-, Synthese-, Analyse-, Bewertungs- und Entscheidungsmechanismen im Rahmen des Entwicklungsverlaufs eines Unternehmens zu institutionalisieren sind. Erreicht werden sollen so als Ergebnis konkrete, aufeinander abgestimmte und auch akzeptierte Aktionsprogramme, die entweder zu einer ganzheitlichen Neuorientierung – und damit zu einer Neuerfindung des Unternehmens – führen oder zu einer Optimierung im Reparaturbetrieb. Damit wird

ein in den letzten Jahren vielfach bewährtes Gestaltungsvorgehen (jenseits von schwarz-weiß malenden, übersystematisierten und -rationalisierten, zunehmend sogar Big-Data-getriebenen »Entscheidungsfindungsprozessen«) dargelegt und so auf einem neuen Niveau das häufig bei erfolgreichen Unternehmern gesehene synthetisierende und qualifizierende Denken genutzt. So öffnet sich auch der bereits von Henry Mintzberg (Management = 57 ff.) geforderte Ausweg aus dem von ihm beschriebenen »Planungsdilemma«.

Am Anfang braucht jedes Unternehmen eine Vision und eine Mission, die An- und Auftrieb liefert. Es sind die Zukunftsaussichten und die Philosophie des Eigners, der durch präzises, synthetisierendes Denken auf den Leitstern zeigt, aus dem sich – eingebettet in einen strukturellen Rahmen – strategische Stoßrichtungen entwickeln, die im operativen Tagesgeschäft von den Mitarbeitenden durch stimmige Handlungen umzusetzen sind. Fällt es schwer, zielführende Lösungen zu finden, so ist wieder von vorne zu beginnen; eine Denkabfolge übrigens, die tief im Menschlichen verwurzelt zu sein scheint (Heinrich = Management = 130 ff.). Im Idealfall wird das *Konzept Integriertes Management* im Zusammenspiel mit dem St. Galler Denk- und Wissensnavigator so zu einem sich selbst steuernden und korrigierenden Modus. Das Entwerfen ständig neuer Antworten für neu auftretende Störungen in einem sich rasch ändernden Umfeld in der vierten, jetzt digitalen Industrie-Epoche entfällt. Daraus können Lösungsansätze für die Beantwortung zum Beispiel folgender Fragen generiert werden:

- Wie sollen Unternehmen ihre Zukunft bewältigen?
- Welche Vorgehensweisen für die Unternehmensentwicklung haben sich bewährt?
- Wie werden wir zu einem digitalen Unternehmen?
- Wie sieht die Makrostruktur unseres Unternehmens in drei Jahren aus, wie in zehn Jahren?
- Wie erreicht man Anschlussfähigkeit, Orientierung und Konsequenz über Vision, Sinnhaftigkeit und Werte?
- Wie funktioniert erfolgreiches Führen in intelligenten Netzwerken?
- Wie funktioniert Führung durch Multiplikation und »Satelliten«?
- Wie lassen sich die erforderliche Achtsamkeit sowie die Fähigkeit zur Innovation von Geschäftsmodellen in der Organisation etablieren?
- Wie bewertet man systematisch die strategische und operative Position eines Unternehmens? Wie leitet man Chancen, Risiken, Optionen und strategische Alternativen schlüssig her, ohne in zu vereinfachende »SWOT-Ansätze« zu verfallen?