

campus

FREDMUND

# MALIK

|Strategie|

Navigieren in der  
Komplexität  
der Neuen Welt



**Management: Komplexität meistern**  
**Band 3**

Fredmund Malik

# Strategie

Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Das vorliegende Buch ist die aktualisierte und erweiterte Fassung des gleichlautenden Werks, das 2011 im Campus Verlag erschienen ist.

ISBN 978-3-593-39766-5

2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2013

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.

Copyright © 2011 und 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

*Für die frühen Denker zielsicherer Navigation  
und zuverlässiger Strategie für die  
Große Transformation<sup>21</sup>:  
Aloys Gähweiler, Cesare Marchetti und Sidney Schoeffler*

# Wie ich Management sehe

Management ist die bewegende Kraft, wo immer viele Menschen gemeinsame Ziele nur durch das Teilen von Arbeit und Wissen erreichen können.

Management ist das Organ der Führung, in all unseren gesellschaftlichen Institutionen – im Wirtschaftsunternehmen ebenso wie in der Universität, im Krankenhaus, in der Stadt und in allen anderen Organisationen.

Management muss der Institution, die es führt, Richtung geben. Es muss die Mission der Institution durchdenken, ihre Ziele festlegen und Ressourcen organisieren für die Resultate, welche die Institution zu erzielen hat.

Management ist jene gesellschaftliche Funktion, die alles zum Funktionieren bringt.

# Richtiges und Gutes Management verstehe ich als ...

**... jene gesellschaftliche Funktion, die die Organisationen und Systeme einer Gesellschaft dazu befähigt, richtig zu funktionieren**

Dies schließt auch verantwortliche Leadership und Governance mit ein.

Nur durch Richtiges Management werden die Ressourcen einer Gesellschaft wirksam in sinnvolle Ergebnisse und in Nutzen transformiert. Zu diesem umfassenden Verständnis von Management gehört auch das Befähigen von Menschen, ihren Beitrag zum richtigen Funktionieren ihrer Organisationen zu leisten. So verstandenes Management schafft Zweck, Orientierung, Struktur und Leistungskraft. Dadurch verwirklicht es auch politische und gesellschaftliche Verantwortung und Ethik.

## Management – Meistern von Komplexität

Zu den größten Herausforderungen von Management gehören die exponentiell steigende Komplexität und die Dynamik des Wandels der heutigen, global vernetzten Systeme. Die damit verbundenen tiefgreifenden Veränderungen nenne ich »Die Große Transformation<sup>21</sup>«.

Daher verstehe ich Management auch als das *Meistern von Komplexität* und habe der auf sechs Bände angelegten Reihe diesen Titel gegeben. Es ist diese Perspektive, die den besten Zugang zu Management in seiner Ganzheit eröffnet, und es ermöglicht, dafür die besten Lösungen zu entwickeln.

Die wissenschaftlichen Grundlagen für meine ManagementSysteme sind die drei Komplexitätswissenschaften Systemik, Kybernetik und Bionik. Die Systemik sehe ich als die Lehre von kohärenten Ganzheiten; die Kyber-



netik verstehe ich als die Lehre vom Funktionieren; und die Bionik, so wie ich sie anwende, befähigt Führungskräfte dazu, evolutionäre Lösungen der Natur auf ihre Organisationen zu übertragen, um deren Leistungsfähigkeit zu optimieren.

Meine Managementlehre ist daher grundverschieden von konventionellen Ansätzen. Sie schafft Klarheit, wo heute Begriffskonfusion, Widersprüchlichkeit, Beliebigkeit und Moden dominieren. Insbesondere gehe ich damit über Betriebswirtschaftslehre und Business Administration seit langem weit hinaus, was zu grundlegenden Managementinnovationen führte und für zahlreiche Managementprobleme gänzlich neue Lösungen ermöglicht.

## **Management – Betriebssystem für Organisationen**

In seiner Bedeutung und Wirkung ist Management vergleichbar mit dem Betriebssystem von Computern: So wie das richtige Funktionieren eines Computers erst durch das Betriebssystem möglich wird, so wird das richtige Funktionieren von Organisationen erst durch das »Betriebssystem Management« möglich. Richtiges Management sehe ich als evolutionsfähiges »Betriebssystem« für Organisationen jeder Größe und jeder Art.

## **Management – Beruf der Wirksamkeit**

Manager oder Führungskräfte sind jene Personen, die diese gesellschaftliche Funktion verkörpern und als Beruf ausüben. Dazu gehört es, das für eine Organisation Richtige zu tun und dieses gut zu tun. Daher verstehe ich Management auch als den *Beruf der Wirksamkeit* in komplexen Systemen.

Das Beherrschen der Grundfähigkeiten von richtigem Management und Selbstmanagement ist für die Menschen des 21. Jahrhunderts ebenso bedeutend, wie Lesen und Schreiben für die Menschen seit dem 18. Jahrhundert. Management ist heute jene Schlüsselkompetenz, durch die Menschen beschäftigungsfähig und in Organisationen wirksam werden. Erfolge im Beruf sind in allen Organisationen überwiegend die Folge von Richtigem

und Gutem Management. Denn erst dadurch werden weit über die ökonomischen Ressourcen hinaus auch Talent, Intelligenz, Kreativität, Information, Wissen und Erkenntnisse in Resultate transformiert.

Management *für Menschen* und Management *für Organisationen* sind die Dimensionen der Anwendung meiner Ganzheitlichen ManagementSysteme®. Mit ihnen werden die Bedingungen dafür geschaffen, dass Menschen ihre eigenen Stärken in Leistung umwandeln können, dass sie dadurch Erfolg haben und darin Sinn sehen und Erfüllung finden können.

*Fredmund Malik*

*St. Gallen, im Mai 2013*



# Inhalt

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Vorwort</b> .....                                                                   | 19 |
| Die neuen Herausforderungen .....                                                      | 19 |
| Das richtige Wissen .....                                                              | 20 |
| <b>Einführung: Die richtige Strategie für die Große Transformation</b> ..              | 22 |
| Die Revolution der Großen Transformation .....                                         | 23 |
| Die innovativen, intelligenten und richtigen Lösungen .....                            | 24 |
| Strategie: Richtig Navigieren durch die Komplexität der Großen<br>Transformation ..... | 25 |
| <b>Thesen</b> .....                                                                    | 27 |
| <b>Sprachgebrauch</b> .....                                                            | 30 |
| <br><b>Teil I</b>                                                                      |    |
| <b>Strategie für die<br/>Große Transformation</b> .....                                | 35 |
| 1. Wie Strategie aussieht, wenn man die Zukunft nicht<br>kennen kann .....             | 37 |
| 2. Die Große Transformation .....                                                      | 41 |
| Die Alte Welt geht unter, weil eine Neue Welt entsteht .....                           | 43 |
| Mega Change in Mega Systemen .....                                                     | 44 |
| Krise als Geburtswehen der Neuen Welt .....                                            | 45 |
| Ökonomie genügt für das Verstehen der Weltwirtschaftskrise<br>nicht .....              | 46 |
| Zerstörungsmaschine angelsächsische Corporate Governance ..                            | 48 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Komplexitäts- und Managementkrise: Das Fehlen der Nervensysteme .....                | 50  |
| Der dritte Akt der Krise: Deflation .....                                            | 52  |
| Das neue Funktionieren: Komplexität meistern .....                                   | 54  |
| <b>3. Wenn man nicht weiß, was man wissen müsste:</b>                                |     |
| <b>Das Minenfeld der strategischen Irrtümer</b> .....                                | 56  |
| Strategische Irreführung durch operative Daten .....                                 | 56  |
| Sieben Merksätze zur Unterscheidung von Operativer und Strategischer Führung .....   | 62  |
| Strategische Denkfallen .....                                                        | 68  |
| <br><b>Teil II</b>                                                                   |     |
| <b>Strategie als Master Control in den Ganzheitlichen ManagementSystemen</b> .....   | 77  |
| <b>1. Unternehmen zum Funktionieren bringen</b> .....                                | 79  |
| Verstärkung der Führungswirkung durch Management Assistant Systems .....             | 79  |
| Richtiges und Gutes Management mit universeller Gültigkeit . . .                     | 80  |
| Management, Finanzmärkte und Alpinismus .....                                        | 83  |
| Ein praktischer Tipp für bereits kundige Leser .....                                 | 84  |
| Was sind Master Controls? .....                                                      | 85  |
| Das Management Basismodell mit seinen Basiskonzepten .....                           | 87  |
| Management von Institutionen: Das General Management Modell .....                    | 88  |
| Management für Personen: Das Standardmodell der Wirksamkeit oder »Führungsrad« ..... | 92  |
| Das Integrierte ManagementSystem (IMS) .....                                         | 93  |
| Integrierte Strategie als Top-Querschnittsfunktion .....                             | 96  |
| <b>2. Die Richtung weisen mit Unternehmenspolitik und Business Mission</b> .....     | 99  |
| Der richtige Zweck .....                                                             | 99  |
| Die richtige Mission .....                                                           | 104 |
| Die richtige Leistung .....                                                          | 110 |

### Teil III

## Komplexität meistern durch zuverlässiges Navigieren

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>in jeder Lage</b> .....                                                  | 115 |
| <br>                                                                        |     |
| <b>1. Die strategische Navigation revolutionieren</b> .....                 | 117 |
| Das Malik Gälweiler Navigationssystem .....                                 | 118 |
| Richtige Strategie für eine unbekannte Zukunft .....                        | 121 |
| Ende der Beliebigkeit in der Strategiegestaltung .....                      | 122 |
| Ohne Prognosen noch weiter in die Zukunft blicken .....                     | 123 |
| Zeitkonstanten und Systemtötzeit .....                                      | 123 |
| Grenzen der Marktwirtschaft: Warum Ökonomen nicht weit<br>genug sehen ..... | 125 |
| Worauf man achten muss: Die Steuerungs- und<br>Orientierungsgrößen .....    | 126 |
| Zuverlässig funktionieren durch kybernetische<br>Lenkungssysteme .....      | 127 |
| <br>                                                                        |     |
| <b>2. Verlässlich lenken durch kybernetisches Navigieren</b> .....          | 129 |
| Erste Systemebene: Die Liquidität .....                                     | 129 |
| Zweite Systemebene: Der Erfolg .....                                        | 134 |
| Dritte Systemebene: Die gegenwärtigen Erfolgspotenziale<br>(GEPs) .....     | 136 |
| Vierte Systemebene: Zukünftige Erfolgspotenziale (ZEPs) .....               | 142 |
| <br>                                                                        |     |
| <b>3. Die richtige Strategie – unabhängig von der Wirtschaftslage:</b>      |     |
| Die Strategy Map .....                                                      | 150 |
| Das lösungsinvariante Kundenproblem .....                                   | 155 |
| Lösungstechnologien .....                                                   | 162 |
| Sozio-ökonomische Trends .....                                              | 166 |
| Marktstellung .....                                                         | 168 |
| Investitionen und Kostensenkungspotenziale .....                            | 176 |
| Forschungs- und Entwicklungsziele .....                                     | 178 |
| Finanz- und Bilanzgrößen .....                                              | 179 |

## Teil IV

### Dem Wandel folgen – Erfolgsfaktoren für das heutige

### Geschäft ..... 183

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Ende des Blindflugs: PIMS – Die hohe Schule der richtigen Strategie .....          | 185 |
| Strategische Leadership .....                                                         | 186 |
| Die PIMS-Revolution .....                                                             | 188 |
| Strategie auf der Ebene der Strategischen Geschäftseinheit .....                      | 189 |
| Die Entdeckung der »Laws of the Market Place« .....                                   | 190 |
| Die geniale Forschungsidee: Die Struktur bestimmt den Gewinn, nicht die Branche ..... | 191 |
| Neues Benchmarking nach biologischem Muster .....                                     | 193 |
| Die PIMS-Datenbank-Suiten .....                                                       | 193 |
| Universell gültige Faktoren für 75 % des Gewinns .....                                | 196 |
| Antworten auf strategische Schlüsselfragen .....                                      | 197 |
| Die acht bedeutendsten Faktoren für den Erfolg .....                                  | 199 |
| 2. Strategisches Kernwissen: Ein Füllhorn an Erkenntnissen .....                      | 200 |
| Marktstellung .....                                                                   | 200 |
| Stabilität der Ergebnisse über die Zeit .....                                         | 201 |
| Scheinbare Anomalie führt zu Entdeckung eines neuen Faktors .....                     | 202 |
| Ist Innovieren gut? .....                                                             | 203 |
| Wo viele an Ertragskraft verlieren, ohne es zu merken .....                           | 204 |
| Wie wichtig ist das Marktwachstum? .....                                              | 205 |
| Systemische Vernetzung der PIMS-Faktoren .....                                        | 207 |
| PIMS und die sechs Central Performance Controls (CPC) .....                           | 209 |
| Die Kybernetik der PIMS-Strategie-Entwicklung .....                                   | 210 |
| Zusammenfassung des Nutzens der PIMS-Erkenntnisse für das Top-Management .....        | 211 |
| Kritik am PIMS-Programm .....                                                         | 212 |
| Was im Geschäft gültig bleibt, wenn sich alles ändert .....                           | 213 |
| 3. Strategische Schallmauern durchbrechen: Drei PIMS-Pioniermodelle .....             | 214 |
| Das Potenzial des Geschäfts kennen: Das PIMS-PAR-Modell ...                           | 214 |
| Von den Gewinnern lernen: Das PIMS-Look-Alike-Modell ....                             | 218 |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Power Tool Customer Value Map – zwei unbestechliche Fixsterne:<br>Kundennutzen und Konkurrenzfähigkeit ..... | 222 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## Teil V

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Dem Wandel voraus sein – Erfolgsfaktoren für das neue Geschäft .....</b> | <b>233</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Konstanten in den Gezeitenströmen des Wandels .....</b>                                              | <b>235</b> |
| Die Magie der Muster, die verbinden ... .....                                                              | 237        |
| Auch wir werden ersetzt ... Die Schöpferische Zerstörung .....                                             | 238        |
| Die Symphonie der S-Kurven: Die Zukunft klar sehen .....                                                   | 241        |
| Einfache Wachstumsprozesse .....                                                                           | 242        |
| Vom Wachstum zur Substitution .....                                                                        | 246        |
| Wenn mehrere Systeme um ihre Existenz konkurrieren .....                                                   | 247        |
| Den geheimen Antrieb des epochalen Wandels entdecken .....                                                 | 249        |
| Jahrhundertzyklen: Invention – Innovation – Substitution –<br>Exploitation .....                           | 251        |
| Hat Kondratieff recht? Der Rhythmus der langen<br>Wirtschaftszyklen .....                                  | 254        |
| Sich selbst zerstörende und selbst erschaffende Systeme .....                                              | 256        |
| <b>2. Innovieren für die Große Transformation21: Den Erfolg<br/>programmieren, bevor man beginnt .....</b> | <b>258</b> |
| Von der Kunst zum Handwerk des Innovierens .....                                                           | 259        |
| Missverständnisse über das Innovieren .....                                                                | 261        |
| <b>3. Selbst das Unbekannte meistern: Die PIMS-Start up-Strategie ..</b>                                   | <b>268</b> |
| Gesamtkunstwerk Start up-Geschäft: Die Geheimnisse des<br>Innovationserfolgs .....                         | 269        |
| Die richtige Umgebung für Start up-Businesses .....                                                        | 278        |
| In der richtigen Umgebung die richtige Strategie wählen:<br>Wissen statt raten .....                       | 281        |
| <b>4. Start up-Strategien umsetzen: Die Grundsätze für wirksames<br/>Innovieren .....</b>                  | <b>287</b> |
| 1. Ziele auf die Spitze, auf Marktführerschaft und deutliche<br>Veränderungen .....                        | 288        |



|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 2. Schaffe Platz für das Neue .....                             | 289 |
| 3. Trenne das Neue vom Bisherigen .....                         | 289 |
| 4. Suche die Chancen in den Problemen .....                     | 291 |
| 5. Verlange eine zweite »erste« Seite von den Controllern ..... | 292 |
| 6. Schreibe deine Erwartungen auf .....                         | 293 |
| 7. Stelle die Grenzkonditionen fest .....                       | 293 |
| 8. Du brauchst die besten Leute .....                           | 294 |
| 9. Mache Tests .....                                            | 295 |
| 10. Konzentriere dich strikt auf wenig .....                    | 295 |

## Teil VI

### **Revolution der Managementmethoden – Strategiemethodik ohne Grenzen von Zeit und Raum .....**

297

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Direttissima: Der direkteste Weg zur richtigen Strategie .....   | 299 |
| 2. Change-Revolution durch die Syntegrationsverfahren .....         | 308 |
| Epoche neuer Leadership: Quantensprung in der                       |     |
| Sozial-Technologie des Funktionierens .....                         | 308 |
| Change und Innovation – rasch und wirksam .....                     | 309 |
| Was ist und was leistet die Syntegrationsmethode? .....             | 310 |
| 3. Die Cyber Tools .....                                            | 326 |
| SensiMod: Das Sensitivitätsmodell als GPS des Unternehmens ..       | 327 |
| EKS: Dynamische Spezialisierung .....                               | 334 |
| MSA: Management System Audit – Neues Funktionieren und              |     |
| Umsetzen .....                                                      | 341 |
| Operations Room: Umsetzen mit Real Time Control .....               | 346 |
| 4. Wie selbst Giganten das Tanzen lernen: Die HyperSyntegration ... | 354 |

### **Anhang .....**

361

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Konzept und Logik der Reihe »Management: Komplexität meistern« .. | 363 |
| Das Ganze und seine Teile .....                                   | 364 |
| Die wissenschaftlichen Grundlagen .....                           | 366 |
| Wenn die Sprache an ihre Grenzen stößt .....                      | 367 |

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| Redundanz .....                                                       | 368        |
| Abbildungen .....                                                     | 368        |
| Browser-Technologie .....                                             | 369        |
| <b>Die Malik ManagementSysteme und ihre Anwender .....</b>            | <b>370</b> |
| Bezeichnungen und Identitäten .....                                   | 370        |
| Die Anfänge .....                                                     | 371        |
| Entwicklungsgeschichte .....                                          | 372        |
| Anwendungsbereiche und Wirkungen .....                                | 373        |
| Autonomie für Management und Manager .....                            | 374        |
| Modularität und Interfaces .....                                      | 375        |
| ManagementSysteme für Selbstdenker .....                              | 376        |
| Mit der Qualifikation steigt das Erfolgspotenzial .....               | 376        |
| Selbstmotivation für Selbstentwickler .....                           | 377        |
| Verantwortung versus Anerkennung .....                                | 378        |
| Autoren und Danksagung .....                                          | 379        |
| <b>Was man verstehen muss, um diese Buchreihe zu verstehen .....</b>  | <b>380</b> |
| Erfolg programmiert sein eigenes Scheitern .....                      | 381        |
| Wenn das Denken nicht mitwächst .....                                 | 381        |
| Probleme des Erfolgs und Gesetze von Systemen .....                   | 383        |
| Alte und neue Quellen von Wissen und Erkenntnis .....                 | 384        |
| Kybernetik für das Verstehen der neuen Lösungen .....                 | 384        |
| Zwei nötige Evolutionssprünge .....                                   | 385        |
| Neue Erfolgshebel – das Nutzen von Komplexität .....                  | 387        |
| Richtiges Management ist kybernetisches Management .....              | 388        |
| <b>Glossarium .....</b>                                               | <b>390</b> |
| <b>Markenrechtlich und urheberrechtlich geschützte Begriffe .....</b> | <b>402</b> |
| <b>Über den Autor .....</b>                                           | <b>403</b> |
| Mitgliedschaften (Auswahl) .....                                      | 406        |
| Auszeichnungen (Auswahl) .....                                        | 406        |
| <b>Literatur .....</b>                                                | <b>407</b> |
| <b>Register .....</b>                                                 | <b>411</b> |



# Vorwort

Dieses Buch enthält meine strategischen Lösungen für die <sup>R</sup>Evolutionen der Neuen Welt, die zwar bereits in vollem Gange sind, aber noch immer viel zu wenig erkannt werden. Daher sind die bisherigen Maßnahmen weitgehend unwirksam, ja zum Teil sogar gesellschaftszerstörend.

Was ich die Neue Welt nenne, entsteht als Folge einer der größten globalen Umwandlungen von Wirtschaft und Gesellschaft, die ich als »Die Große Transformation<sup>21</sup>«<sup>1</sup> bezeichne.

## Die neuen Herausforderungen

In dieser Transformation steckt die Gefahr einer sozialen Kernschmelze, gleichzeitig aber auch die Chance eines neuen Wirtschaftswunders für eine bessere und humane Gesellschaftsordnung mit verlässlich funktionierenden Organisationen.

Welchen Weg die Entwicklung nimmt, hängt unter anderem von den Lösungen, Methoden und Instrumenten ab, die den Führungseliten weltweit zur Verfügung stehen, um diese Herausforderungen zu meistern. Es hängt davon ab, welche der Lösungen sie als solche zu erkennen vermögen, und für welche sie sich entscheiden. Herkömmliche Mittel werden für das Meistern der Komplexität dieser Transformation keinesfalls genügen, denn gerade diese haben die heutige Weltkrisenlage maßgeblich herbeigeführt.

Ein wirksamer Antrieb für die transformierenden Kräfte geht von den strategischen Lösungen selbst aus, die ich hier vorlege. Sie tragen dazu bei,

---

1 Wie und warum ich den Begriff »Große Transformation<sup>21</sup>« seit 1997 verwende, erläutere ich im Glossar im Anhang zu diesem Band.

dass sich die Revolutionen rasch, aber – im Gegensatz zu früheren Revolutionen – gewaltfrei und als innovativer Aufbruch vollziehen.

Sie befreien sowohl von längst überholten Management- und Organisationsformen als auch von grotesken Beschränkungen der heutigen sozialen und politischen Problemlösungsprozesse.

Mein »Manifest für Corporate <sup>R</sup>Evolution« steht bereits seit 2008 in *Unternehmenspolitik und Corporate Governance*, dem zweiten Band meiner Reihe »Management: Komplexität meistern«. Viele der dort und schon früher aufgezeigten Entwicklungen sind inzwischen eingetreten, darunter der beginnende Kollaps des Finanzsystems. Andere tiefgreifende Veränderungen, z.B. in Technologie und Wissenschaft sowie in den sozialen Wertestrukturen der Menschen – insbesondere der jungen Generation –, die Veränderungen ihrer Welterperspektive und ihres Weltgefühls, sind schon so weit fortgeschritten, dass man sie nicht mehr stoppen kann, sondern diese, wo immer möglich, sogar beschleunigen und in konstruktive Richtungen lenken sollte.

Was bei Erscheinen der erwähnten Publikationen von den meisten für völlig unmöglich gehalten wurde, ist bereits binnen kurzer Zeit Realität geworden. Im Jahr 2008 schrieb ich, Wissen werde wichtiger sein als Geld, Information wichtiger als Macht. Die in vollem Gang befindliche Selbstzerstörung des Finanzsystems ist ein Beispiel für Ersteres, und die täglich stärker werdenden globalen Wirkungen der Social Media sind Beispiele für Letzteres. Regieren und Führen werden nie mehr so sein wie bisher.

Über die Finanzkrise selbst werde ich in diesem Buch wenig schreiben, denn dazu habe ich seit mehr als 15 Jahren publiziert – jetzt sprechen die Tatsachen für sich: Meine zum Teil schon in den 1990er Jahren vorgestellten Szenarien sind Realität. Das Grundmuster der Entwicklung heißt »Deflationäre Depression« mit sozialer Verarmung und Revolution – falls Ökonomie und Politik nicht radikal umdenken und anders handeln. Daher dominieren in diesem Buch nicht Analysen, sondern die Lösungen und die dafür richtigen Tools.

## Das richtige Wissen

Auch über die Wissensgesellschaft und Komplexitätsgesellschaft im engeren Sinne will ich im vorliegenden Band nur wenig sagen. Diese habe ich in *Unternehmenspolitik und Corporate Governance* bereits behandelt.

Vielmehr stelle ich hier das nötige Strategiewissen zur Verfügung, mit denen die obersten Führungskräfte aller Arten von Organisationen die Herausforderungen der Großen Transformation<sup>21</sup> zuverlässig, schnell und wirksam meistern können. Die Mittel hierfür sind meine ManagementSysteme<sup>®2</sup> mit ihren Navigations-, Informations- und Lenkungssystemen sowie meine Strategiekonzepte und rund ein Dutzend neue, um ein Vielfaches bessere Methoden und Tools.

Viele der Pioniere unter den Top-Managern, die meine ManagementSysteme bereits anwenden, sind oft sprachlos, wenn sie sehen, mit welcher Wucht und Geschwindigkeit damit Probleme gelöst und – immer öfter – *aufgelöst* werden können. Herausragend wirksam sind dabei die Hochleistungsverfahren der sozialen Syntegrationstechnologie, mit denen die ganz großen und hochkomplexen Herausforderungen wie noch nie zuvor gemeistert werden.

So wie in früheren Perioden epochalen Wandels wird sich auch dieses Mal fast alles fundamental ändern. Ging es früher primär um revolutionären Wandel durch Maschinen, so stehen wir diesmal vor einer Revolution durch ein radikal neues Funktionieren der gesellschaftlichen Organisationen, ihres Managements auf allen Stufen, ihrer Strategie und ihrer Methoden – darunter auch die Hebel der kybernetischen Selbstorganisation und Selbststeuerung.

Für die überaus professionelle Unterstützung bei der Neuauflage der bisherigen drei Bände der Reihe danke ich sehr herzlich Frau Mag. Tamara Bechter und Frau Dr. Sonja Böni. Ohne sie wäre die Arbeit für mich kaum zu schaffen gewesen.

*Fredmund Malik,  
St. Gallen, im April 2013*

---

2 Markenrechtlich geschützte Begriffe sind bei der ersten Verwendung als solche gekennzeichnet, im weiteren Verlauf wird zwecks Lesbarkeit darauf verzichtet. Eine Übersicht dieser Begriffe findet sich jedoch im Anhang.

## Die richtige Strategie für die Große Transformation<sup>21</sup>

Die Große Transformation<sup>21</sup>, wie ich den fundamentalen Umbruch von der Alten zur Neuen Welt seit langem bezeichne, wird größer als jede andere bisherige Gesellschaftsumwälzung sein, denn sie erfasst die ganze Welt.

Je mehr ich mich mit der Wirk-, aber auch Sprengkraft dieser Großen Transformation<sup>21</sup> und den strategischen Lösungen dafür befasste, desto enger zogen sich die Grenzen der Sprache. Die Komplexität global vernetzter Systeme zu beschreiben und die Gleichzeitigkeit ihrer Veränderungsdynamik in Worte zu fassen, ist ebenso schwierig, wie mit Sprache eine Symphonie zu vermitteln. An allen Enden fehlen Begriffe für das Neue, für die vielgestaltigen Dimensionen und vor allem auch für die enorme Geschwindigkeit des Wandels und für das Unwissbare, das er mit sich bringt.

Herkömmliche Superlative – wie die »Supers« und »Megas« – würden, selbst wenn sie nicht abgedroschen wären, bei Weitem nicht ausreichen, das Ausmaß der Großen Transformation<sup>21</sup> zu erfassen. Davon abgesehen stammen diese Begriffe aus der Alten Welt und können kaum mehr als deren limitierte Vorstellungskraft transportieren. Gelegentlich muss ich diese Begriffe aber trotzdem verwenden, weil mir bessere noch fehlen.

Wenn z.B. mit den in diesem Buch eingeführten neuen Methoden gerade die komplexesten Entscheidungen regelmäßig 100-mal schneller getroffen und umgesetzt werden als bisher, wenn die Effizienz von Teams um mehr als das 80-Fache verstärkt und Lösungen innerhalb von wenigen Tagen mit Maximalkonsens herbeigeführt werden, wo vorher soziale Gräben auch den kleinsten Kompromiss blockierten, und wenn diese Lösungskraft bereits in Hunderten von Anwendungen ausnahmslos zum Erfolg geführt hat – welche Begriffe würde man für solche Leistungen am ehesten als passend empfinden, wenn einerseits radikal neue Wirkdimensionen verdeutlicht, andererseits aber Großsprecherei und Werbejargon vermieden werden sollen?

Geschichtlich haben bisherige Transformationen ähnlicher Art – insbesondere in Technik und Wissenschaft – immer auch eine neue Sprache hervorgebracht, weil man das Neue nicht mit alter Sprache zu formulieren vermag. In der sozialen und politischen Sphäre hingegen können sich neue Begriffe häufig nur im Gleichklang mit dem Fortschreiten des Wandels selbst oder gar erst mit Verspätung durchsetzen. So wussten die Menschen der Renaissance nicht, dass sie in der Renaissance lebten, für die der Begriff erst im 19. Jahrhundert entstand. Und erst gut zehn Jahre, nachdem Columbus in »Indien« gelandet war (1492), erkannte im Jahre 1503 ein anderer, dass hier etwas vollständig Neues – »Mundus Novus« – entdeckt worden war – was Columbus selbst, der Entdecker, bis zu seinem Tode nicht begriffen hatte. Amerigo Vespucci hatte nie einen Fuß auf den Kontinent »Amerika« gesetzt. Zu Recht aber wurde dieser nach seinem Namen benannt, denn er war der Erkennen.

## Die Revolution der Großen Transformation<sup>21</sup>

Die Große Transformation von der Alten Welt zur Neuen Welt verändert fundamental fast alles, *was* Menschen tun, *warum* sie es tun, und *wie* sie es tun – und sie verändert auch, *wer* wir sind, und *welches* Weltbild wir haben.

Die Große Transformation<sup>21</sup> revolutioniert das Funktionieren der Gesellschaft und ihrer Organisationen. Doppelt so gut zu funktionieren mit der Hälfte des Geldes, ist eine von vielen Herausforderungen, deren Lösung nur wenige für möglich halten, obwohl sie bereits Praxis ist.

Schon in wenigen Jahren wird man sich verständnislos und mitleidig an die lähmenden politischen Entscheidungsprozesse von heute erinnern, an sich selbst blockierende Parteikoalitionen und sich selbst paralyisierende Vorstands- und Aufsichtsratsgremien, an langsam dahinmodernde Change-Prozesse, an Lethargie und Resignation in so vielen Organisationen, an monströse wirkungslose Großkonferenzen sowie an die Hilf- und Ratlosigkeit globaler Institutionen.

Die scheinbar plötzlich wie aus dem Nichts aufgetretenen Herausforderungen, wie die radikale Energiewende, das vermorschte Finanzsystem, die globale Verschuldung und zunehmende Verrottung des sozialen Gewebes zeigen die Grenzen der bisherigen Problemlösungsverfahren so drastisch auf wie nie.



Man wird die Führer dieser Organisationen bedauern, gleichzeitig aber auch dafür bewundern, dass sie selbst unter solch unmenschlichen Bedingungen noch ihr Bestes gegeben und ihre Verantwortung zu erfüllen versucht haben – wenn auch aufgrund der herkömmlichen Methoden immer öfter vergebens; denn selbst der begabteste Rennfahrer kann mit einem veralteten Auto kein Rennen gewinnen.

## **Die innovativen, intelligenten und richtigen Lösungen**

Man wird sich aber auch fragen, warum ihre eigenen Systeme verhinderten, dass sie die neuen Lösungen schon viel früher an die Hand bekamen, obwohl diese von uns längst publiziert waren, und wir sie andernorts bereits hundertfach erfolgreich angewendet hatten. Denn wer diese Lösungen kennt, sieht sofort die neuen Wege, die sie bieten, Krisen rasch zu beenden und diese sogar als Beschleunigungsrampen für den Fortschritt in die Neue Welt zu verwenden.

Für mich ergibt sich daraus unter anderem auch der ethische Auftrag, für die Verbreitung der nötigen Information über diese neuen, global-gesellschaftsrettenden Lösungen zu sorgen.

Mit den Geldern, die durch die neuen Lösungen freigesetzt werden, aber heute noch in alten Strukturen und Prozessen sinnlos und lösungsverhindernd gebunden sind, wird man die Innovationen der Neuen Welt schaffen, statt weiterhin Museen für die überholten Methoden des vorigen Jahrhunderts zu finanzieren.

So wird man beispielsweise – und das am schnellsten außerhalb des heutigen Bildungssystems – den neuen Typus der Hochleistungs-Bildungsorganisation errichten und der nächsten Generation bereits von Beginn ihres Studiums an jene Leadership-Fähigkeiten vermitteln, mit denen die heutige Misere gar nicht entstanden wäre. Dazu gehören die Kompetenz, vernetzt und ganzheitlich zu denken, das Wissen um die Systemik als Lehre von den Ganzheiten, die praktische Anwendungskompetenz für Kybernetik als Wissenschaft vom Funktionieren und die Fähigkeit, mittels der Bionik die besten Lösungen der Evolution auch für das Innovieren der gesellschaftlichen Organisationen zu nutzen.

Dies wäre eine Verstärkung der sozialen Lösungsintelligenz um Zehnerpotenzen, da dies alles in weniger als der Hälfte der Zeit und in einem

einzigsten, vollkommen kompatiblen und integrierten Studiengang erreicht werden kann.

In diesem Buch – ebenso wie in den anderen Bänden der Reihe »Management: Komplexität meistern« – sind das Wissen und die Methoden dargelegt, wie die drohende Sozialkatastrophe verhindert und eine neue Prosperität sowie eine funktionierende Gesellschaftsordnung jenseits der heutigen politischen Kategorien von Links und Rechts herbeigeführt werden können.

## **Strategie: Richtig Navigieren durch die Komplexität der Großen Transformation<sup>21</sup>**

In den sechs Teilen dieses Buchs behandle ich zuerst die Dynamik der Großen Transformation<sup>21</sup>, ihre inhärenten Krisengefahren und Chancenpotenziale sowie die Geburtswehen der Neuen Welt.

Die dann folgenden Themen sind die frappierend effektiven kybernetischen Systeme für das strategische Navigieren und die dazu erforderlichen Strategy Maps sowie die empirische Quantifizierung von bereits bestehenden Geschäften und von noch unbekannten Geschäftsgebieten, mit denen das Neuland des Innovierens erschlossen wird.

Schließlich zeige ich die invarianten Muster in den Gezeitenströmen großer gesellschaftlich-technologischer Transformationsepochen sowie die daraus resultierende Wirtschaftsdynamik und die dafür nötigen Strategien auf.

Im letzten Teil komme ich zu den bis heute revolutionärsten Tools für sozialen Change – zur Sozial-Methodik der Syntegrationsverfahren –, die es möglich machen, bahnbrechenden strategischen Wandel zielsicher und – verglichen mit den heute noch üblichen Vorgehensweisen – mit der Zeitkompression von »Lichtgeschwindigkeit« zu bewerkstelligen. Mit der Syntegrationstechnologie können auch Wachstum und Größe von Unternehmen gerade dort mit Leichtigkeit gemanagt und zu Stärken gemacht werden, wo herkömmliche Methoden hoffnungslos unwirksam sind und die Leistungsfähigkeit von Organisationen paralysieren statt sie zu unterstützen.

Die fast magische Wirkkraft dieser Methoden kommt aus kybernetischen Kommunikationsprozessen, die in bisher unvorstellbarem Ausmaß

sowohl kollektive Intelligenz verstärken als auch soziale Energien freisetzen. Durch den simultanen Einsatz von innovativen System Design-Tools entstehen durchschlagend wirksame Intelligenz- und Kraftzentren für das souveräne Meistern der Herausforderungen selbst hyperkomplexer Systeme und für deren effektives Steuern und Regulieren. »Mega Change of Mega Systems with Mega Speed« wird dann – mehr als ein anmaßender Werbeslogan zu sein – für ein Programm, für eine prosperierende Zukunft in einer Neuen Welt stehen.

Die durchgängige Thematik der ganzen Buchreihe ist das Meistern der Großen Transformation<sup>21</sup> und ihrer nie dagewesenen Komplexität. Anhand der doppelten S-Kurven in der folgenden Abbildung ist diese Komplexität als Substitution von etwas Bisherigem durch etwas Neues dargestellt: Die Alte Welt wird durch eine Neue Welt verdrängt und ersetzt.

Diese Verdrängung und Ablösung führt zu den revolutionären soziopolitischen und wirtschaftlichen Verwerfungen und Krisen, mit denen wir uns heute konfrontiert sehen. Sie sind die Geburtswehen einer Neuen Welt.

In diesem Buch, dem dritten Band der Reihe »Management: Komplexität meistern«, zeige ich, welchen Beitrag die richtige Strategie für die Lösungsfindung leistet.

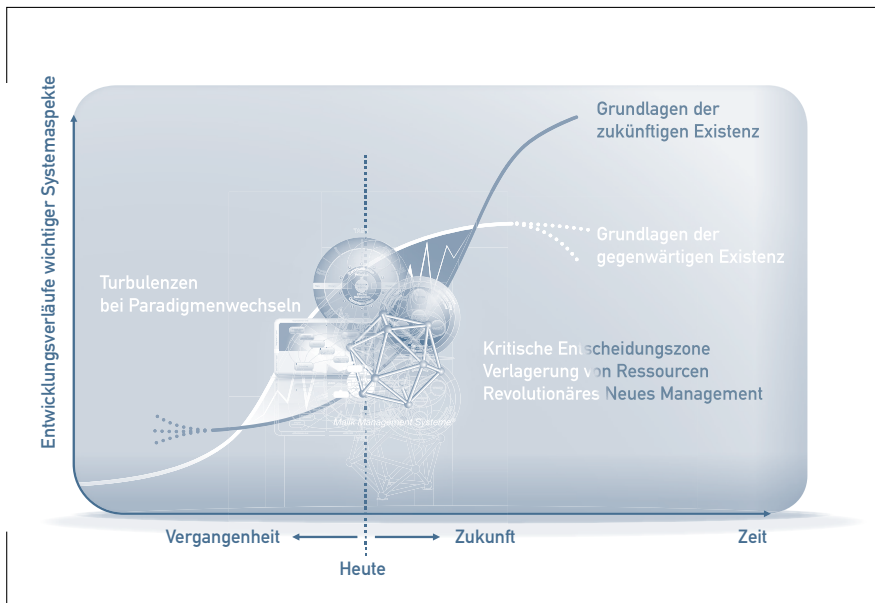


Abbildung 1: Die Große Transformation<sup>21</sup>

# Thesen

1. Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch eine der größten Transformationen, die es geschichtlich je gab. Eine Alte Welt verschwindet, weil eine Neue Welt im Entstehen ist.
2. Die Weltwirtschaftskrise gehört zu den Geburtswehen der Neuen Welt.
3. Herbeigeführt wurde die Weltwirtschaftskrise in erster Linie durch die falschen Unternehmensstrategien der Alten Welt und deren überkommene Management- und Corporate Governance-Vorstellungen. Der heutigen Komplexität und Dynamik global vernetzter Systeme waren diese immer weniger gewachsen. Falsche Wirtschaftspolitik spielt dabei nur eine sekundäre Rolle.
4. Sichtbar wurden die selbstzerstörenden Unternehmensstrategien fast über Nacht durch den Untergang führender Finanzinstitutionen und das Versagen ihrer Lenkungssysteme.
5. Die falschen bisherigen Strategien basierten auf irreleitenden Scheinerfolgskriterien, die zu einem großflächig systemschädigenden Managementhandeln führten. Dieses verursachte eine historisch noch nie dagewesene globale Fehlsteuerung von Ressourcen sowie die bisher größte Verschuldung aller Gesellschaftssegmente.
6. Wirksame Lösungen für die Weltwirtschaftskrise müssen daher weit über Regierungsmaßnahmen hinaus ein Neues Funktionieren der gesellschaftlichen Organisationen und eine tiefgreifende Änderung heutiger dysfunktionaler Regelkreise durch neue ManagementSysteme umfassen. Die Lösungen dafür sind die in diesem Buch beschriebenen kybernetisch-ganzheitlichen ManagementSysteme sowie das darin enthaltene Strategiekonzept.
7. Das beste Modell für das Neue Funktionieren und das dafür nötige Neue Management sind natürliche Organismen und deren Kommunika-

tions- und Kontrollsysteme, ihre Sinnes- und Nervensysteme. Deren kybernetische Funktionsgesetze sind in meinen Ganzheitlichen ManagementSystemen und dem dazugehörigen Strategiekonzept enthalten.

8. Komplexitätsstrategien haben eine revolutionär andere Logik und andere Orientierungsgrößen als herkömmliche Strategien der Alten Welt. Sie nutzen die Logik der Evolution und sind deshalb für den erfolgreichen Umgang mit dem Unbekannten und Unwissbaren programmiert.
9. Mein Strategiekonzept hat zwei Schwerpunkte:
  - a. Auf der Geschäftsebene des Unternehmens weist es die richtige Richtung mit größter Präzision und mit höchster Geschwindigkeit.
  - a. Auf der Managementebene schafft es das Neue Funktionieren durch Flexibilität, Adaptivität, Kohärenz sowie Lebensfähigkeit durch Selbstregulieren und Selbstorganisieren. Das Steuerungsprinzip ist Real Time Control.
10. Grundlage dafür sind neues Wissen sowie neue Methoden der Intelligenzverstärkung und Innovationen in den Informations-, Kommunikations- und Lenkungsprozessen, basierend auf Erkenntnissen aus Bionik und Kybernetik, die für das Management heute nutzbar sind.
11. In diesem Neuen Strategiekonzept sind die bisher sinnvollen Navigationsgrößen weiterhin mit enthalten, werden aber in ein weit umfassenderes, ganzheitliches Management- und Navigationssystem integriert. Dort werden sie so rekonfiguriert, dass sie neue Bedeutungen und daher andere Steuerungswirkungen im System der Unternehmenslenkung erhalten. So werden z.B. Gewinn und Wachstum auch in der Neuen Welt weiterhin wichtig sein, dort jedoch eine andere Funktion bekommen.
12. Über die wirtschaftlichen Dimensionen hinaus werden die Neuen Strategien auch Lösungen für die nicht-wirtschaftlichen Fragen der wachsenden gesellschaftlichen Desorientierung und Instabilität sowie für die Mobilisierung menschlicher Energie, Leistungskraft und Kreativität enthalten. Die Neuen Strategien werden neue Werte kultivieren und so auch eine neue Motivation der Menschen herbeiführen. Ein Fokus der Neuen Strategie wird ein neuer Sinn sein.
13. Zusammen mit den anderen Elementen meiner ManagementSysteme etabliert die neue Strategiekonzeption auch eine neue Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung. Diese nenne ich den Neuen Funktionismus. Diese neue Ordnung löst sowohl Kapitalismus als auch Sozialismus

ab. Denn in deren herkömmlicher Polarität können für die neuen Herausforderungen keine Lösungen gefunden werden. Jedoch wird im Neuen Funktionismus das Beste aus den beiden bisherigen Ordnungen enthalten sein, aus dem Kapitalismus z.B. die Leistungskraft und aus dem Sozialismus die Solidarität.