

Fredmund Malik

Strategie

Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort	19
Die neuen Herausforderungen	19
Das richtige Wissen	20
Einführung: Die richtige Strategie für die Große Transformation!1	22
Die Revolution der Großen Transformation21	23
Die innovativen, intelligenten und richtigen Lösungen	24
Strategie: Richtig Navigieren durch die Komplexität der Großen Transformation21	25
Thesen	27
Sprachgebrauch	30
Teil I	
Strategie für die Große Transformation21	35
1. Wie Strategie aussieht, wenn man die Zukunft nicht kennen kann	37
2. Die Große Transformation!1	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 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
3. Wenn man nicht weiß, was man wissen müsste:	
Das Minenfeld der strategischen Irrtümer	56
Strategische Irreführung durch operative Daten	56
Sieben Merksätze zur Unterscheidung von Operativer und Strategischer Führung	62
Strategische Denkfallen	68
Teil I!	
Strategie als Master Control in den Ganzheitlichen Managementsystemen	77
1. Unternehmen zum Funktionieren bringen	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
2. Die Richtung weisen mit Unternehmenspolitik und Business Mission	99
Der richtige Zweck	99
Die richtige Mission	104
Die richtige Leistung	110

Komplexität meistern durch zuverlässiges Navigieren in jeder Lage	115
1. Die strategische Navigation revolutionieren	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 genug sehen	125
Worauf man achten muss: Die Steuerungs- und Orientierungsgrößen	126
Zuverlässig funktionieren durch kybernetische Lenkungssysteme	127
2. Verlässlich lenken durch kybernetisches Navigieren	129
Erste Systemebene: Die Liquidität	129
Zweite Systemebene: Der Erfolg	134
Dritte Systemebene: Die gegenwärtigen Erfolgspotenziale (GEPs)	136
Vierte Systemebene: Zukünftige Erfolgspotenziale (ZEPs)	142
3. Die richtige Strategie – unabhängig von der Wirtschaftslage: 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: Kundennutzen und Konkurrenzfähigkeit	222
--	-----

Teil V

Dem Wandel voraus sein – Erfolgsfaktoren für das neue Geschäft	233
---	-----

1. Konstanten in den Gezeitenströmen des Wandels	235
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 – Exploitation	251
Hat Kondratieff recht? Der Rhythmus der langen Wirtschaftszyklen	254
Sich selbst zerstörende und selbst erschaffende Systeme	256
2. Innovieren für die Große Transformation²¹: Den Erfolg programmieren, bevor man beginnt	258
Von der Kunst zum Handwerk des Innovierens	259
Missverständnisse über das Innovieren	261
3. Selbst das Unbekannte meistern: Die PIMS-Start up-Strategie ..	268
Gesamtkunstwerk Start up-Geschäft: Die Geheimnisse des Innovationserfolgs	269
Die richtige Umgebung für Start up-Businesses	278
In der richtigen Umgebung die richtige Strategie wählen: Wissen statt raten	281
4. Start up-Strategien umsetzen: Die Grundsätze für wirksames Innovieren	287
1. Ziele auf die Spitze, auf Marktführerschaft und deutliche 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 <i>Umsetzen</i>	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
Die Malik Managementsysteme und ihre Anwender	370
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
Was man verstehen muss, um diese Buchreihe zu verstehen	380
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
Glossarium	390
Markenrechtlich und urheberrechtlich geschützte Begriffe	402
Über den Autor	403
Mitgliedschaften (Auswahl)	406
Auszeichnungen (Auswahl)	406
Literatur	407
Register	411