

HANSER

Michael Mirow

WEGE AUS DER KOMPLEXITÄTSFALLE

Strukturen und Strategien
im Unternehmen neu denken



Leseprobe

zu

Wege aus der Komplexitätsfalle

von Michael Mirow

Print-ISBN: 978-3-446-47248-8

E-Book-ISBN: 978-3-446-47310-2

ePub-ISBN: 978-3-446-47368-3

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446472488>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Der Komplexität begegnen

Eine kaum zu bändigende Informationsflut, künstliche Intelligenz, zunehmende Beschleunigung in den technischen Entwicklungen, neue Geschäftsmodelle sowie ein immer aggressiverer globaler Wettbewerb prägen den unternehmerischen Alltag. Hinzu kommt eine immer deutlicher eingeforderte Verantwortung von Großunternehmen für die brennenden gesellschaftspolitischen Themen unserer Zeit wie Klimawandel, globale Ungleichgewichte in der Verteilung von Einkommen und Vermögen oder auch dem Schutz der Privatsphäre vor dem unstillbaren Datenhunger der Digitalunternehmen. Die Komplexität der Herausforderungen für alle am Wirtschaftsprozess Beteiligten hat ein nie gekanntes Ausmaß erreicht.

Dieser Komplexitätsfalle zu entrinnen ist eine der wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit! Der Komplexität kann allerdings nicht mit einfachen Rezepten begegnet werden. Gefordert sind vernetztes, ganzheitliches Denken und Handeln, eine Balance zwischen Freiheit und Kontrolle und große Agilität in einem sich schnell bewegenden Umfeld als wichtigste Voraussetzungen zur Entwicklung einer Strategie. Einer Strategie, die das Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgreich in die Zukunft führt!

Wichtige Impulse zum Umgang mit der allgegenwärtigen Komplexität, zum Ausweg aus der Komplexitätsfalle können aus der Kybernetik oder auch Systemtheorie abgeleitet werden, die bisher eher im Bereich der Wissenschaft angesiedelt ist. Sie bietet aber auch konkrete und praktische Lösungsansätze für die Gestaltung von Struktur, Führung und Strategie komplexer Wirtschaftsunternehmen in Zeiten überbordender Komplexität.

Die Synthese zwischen konzeptionellen Überlegungen und der Kunst des Möglichen im Unternehmensalltag wird in diesem Buch an zahlreichen Beispielen erläutert. Damit wird auch ein weiter Bogen über meinen persönlichen Berufsweg gespannt: von den Anfängen meiner Beschäftigung mit Systemtheorie und Kybernetik an der Technischen Universität Darmstadt und der Universität Frankfurt/Main über die jahrzehntelange Tätigkeit für die Siemens AG, davon viele Jahre als Verantwortlicher für die Gestaltung der weltweiten Strategien, Strukturen und Führungssysteme, und nun als Lehrender, Coach und Berater. Aufgrund meines Erfahrungsschatzes spielt die Siemens AG in diesem Werk eine zentrale Rolle. Siemens ist mit seiner 175jährigen Geschichte nach wie vor eines der erfolgreichsten Industrieunternehmen der Welt und zeigt eindrucksvoll, wie Komplexität gemeistert werden kann.

Dieses Werk richtet sich an alle, die sich mit den strategischen und strukturellen Fragen eines Unternehmens beschäftigen dürfen, die daran glauben, dass traditionelle Handlungsmuster sich nur unzureichend eignen, um die Komplexität in den Griff zu bekommen, die von einem der komplexesten Unternehmen der Welt lernen wollen, und die sich nicht davor scheuen, einen Blick über den Tellerrand zu werfen.

Dieses Vorhaben wäre nicht möglich gewesen ohne den intensiven fachlichen Austausch mit meinen Arbeitskollegen bei Siemens, Kollegen anderer Unternehmen, der wissenschaftlichen Welt und Beratern. Sie alle namentlich aufzuzählen würde hier den Rahmen sprengen. Ihnen allen sei daher hier ein herzliches „Danke!“ zugerufen. Auch die intensiven Diskussionen mit meinen Studentinnen und Studenten an der LMU München, der TU Berlin, der Universität Innsbruck, dem Collège des Ingénieurs und der Bayerischen Eliteakademie haben wesentlich dazu beigetragen, meine Überlegungen in verständlicher Form aufzubereiten und zu präsentieren.

Besonderen Dank schulde ich Dr. Franz Bailom, Prof. Dr. Kurt Matzler und Klaudia Weber, die mich immer wieder ermuntert haben, dieses komplexe Vorhaben anzugehen und mich in vieler Hinsicht mit Anregungen und Kritik unterstützt haben. Dem Hanser Verlag und meiner geduldigen Lektorin Lisa Hoffmann-Bäuml danke ich für viele Anregungen und dass sie sich mit mir auf das Abenteuer dieser Veröffentlichung eingelassen haben. Meiner Familie leiste ich Abbitte für viele Stunden und Tage geistiger und auch physischer Zurückgezogenheit.

München, Winter 2021/2022

Michael Mirow

Inhalt

Der Komplexität begegnen	V
1 Einführung – Unternehmen in der Komplexitätsfalle	1
2 Komplexität, Autonomie, Information	5
2.1 Komplexität als Chance und Bürde	6
2.2 Führung und Autonomie – eine neue Balance tut not!	14
2.3 Von der Macht der Institution zur Macht der Information	19
3 Konglomerate und Monolithen – das Ende der Dinosaurier?	27
3.1 Konglomerate: Ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile?	28
3.2 Konglomerate – Führen im Zeitalter der Digitalisierung	32
3.3 Synergie – Unwort oder Verheißung? Vom Traum zur Realität	38

3.4	Das Ende der Monolithen – gehört dem Netzwerk die Zukunft?	44
4	Unternehmensorganisation – die Struktur muss passen	55
4.1	Ordnung muss sein – aber wie?	55
4.2	Unternehmensorganisation – mit der Matrix leben?	67
4.3	Unternehmenszentralen: Wertschaffer oder Wertvernichter?	75
5	Wie künstlich kann Intelligenz sein? – Ein Exkurs	83
5.1	Was ist Intelligenz?	83
5.2	Künstliche Intelligenz und Bewusstsein	88
5.3	Auf dem Weg zu Goethes „Homunculus“?	95
6	Macht der Führung – Macht der Märkte ..	105
6.1	Was ist „Macht“?	106
6.2	Unternehmen und Umfeld – der Weg zu einer Allianz der Mächtigen	107
6.3	Macht der Exekutive – Macht der Märkte. Eine schwierige Balance	108
7	Die Rückkehr des ehrbaren Kaufmanns ..	113
7.1	Unternehmen im Widerstreit der Interessen ...	113
7.2	Die Basis – das Wertesystem des Unternehmens	118
7.3	Wertesysteme in einer globalisierten Wirtschaft	121
7.4	Die Ethik des „ehrbaren Kaufmanns“	124

8	Strategie – welcher Weg führt zum Ziel? .	127
8.1	Organisationen als zielgerichtete Systeme	128
8.2	Die vier Grundpfeiler der strategischen Planung	129
8.3	Digitalisierung – wird alles anders?	146
8.4	Quo vadis? – Welcher Weg führt zum Ziel?	153
8.5	Der Siegeszug der Portfoliomatrix	162
8.6	Wie wird aus den Teilen ein Ganzes?	168
9	Innovation – wie kommt das Neue in die Welt?	179
9.1	Inkrementelle und disruptive Innovationen	180
9.2	Strategic Visioning: Die Fokussierung der Freiheit	187
10	Vom Denken zum Handeln: Die Kunst der Umsetzung	193
10.1	Kommunikation	194
10.2	Methodendisziplin	197
10.3	Prozessdisziplin	199
10.4	Kontrolle und Konsequenz	201
11	Das strategische Führungssystem – ein Beispiel	207
11.1	Strategiekonferenz – erweiterter Führungskreis	208
11.2	Jährliche Strategiegespräche – Bereich und Unternehmensleitung	209
11.3	Sonderprojekte	219

11.4	Quartalsgespräche	220
11.5	Der Planungskalender fasst alles zusammen ...	222
12	Unternehmensstrategien im 21. Jahrhundert: Was ist neu – was bleibt?	225
12.1	Zunehmende Komplexität und Beschleunigung	226
12.2	Strategien im Datenraum	230
12.3	Positionierung im gesellschaftlichen Umfeld ...	234
12.4	Was bleibt – was ist neu?	238
13	Anhang: Information – Entropie – Ordnung	243
13.1	Was ist Information?	244
13.2	Syntaktik, Semantik, Pragmatik – die drei Ebenen der Kommunikation	246
13.3	Information und Ordnung	248
13.4	Ordnung und Entropie	249
13.5	Selbstorganisation und die Grenzen der Erkenntnis	253
14	Literaturhinweise	257
15	Index	265
16	Der Autor	273

1

Einführung – Unternehmen in der Komplexitätsfalle

Jede Unternehmensleitung muss sich mit der Schnelllebigkeit, den immer stärker ansteigenden Unsicherheiten auseinandersetzen und Antworten parat haben auf Fragen, die noch nicht gestellt wurden. Die Entwicklung einer tragfähigen Strategie, die Antwort gibt auf die Frage, welcher Weg zum Ziel führt, nimmt in diesem Kontext eine herausragende Stellung ein. Sie ist weit mehr als das Handhaben von bestimmten Techniken – diese gehören selbstverständlich dazu. Letztlich geht es um die Antizipation des Zukünftigen aus dem Kontext der aktuellen Situation heraus, es geht um die Kunst des Möglichen oder sogar das Wagen des aus aktueller Sicht vielleicht Unmöglichen, und es geht um die Schaffung von Strukturen und Führungssystemen, die es ermöglichen, diesen Weg zu finden und zu gehen.

Wir beginnen unsere Ausführungen mit der Frage, wie Unternehmen die dramatisch steigende Komplexität ihres Umfelds und auch ihrer internen Strukturen bewältigen können. Hierbei geht es sowohl um die Strukturierung einer hochkomplexen Organisation als auch darum, wie mit dieser Struktur umgegangen wird – der Führung. Die Auswirkungen der Digitalisierung werden diskutiert. Es wird aufge-

zeigt, wie die Macht der Information in zunehmendem Maße die herkömmliche Macht der Institutionen verdrängt.

Aus diesen Überlegungen heraus leiten wir einige Thesen ab zur Zukunft von Konglomeraten sowie monolithisch aufgebaute Großunternehmen. Die mitunter zweifelhafte Rolle der immer wieder zitierten Synergien und die Folgen der globalen Vernetzung werden erörtert.

Daraus folgt fast zwangsläufig die fast philosophisch anmutende Frage, wie mächtig der Mächtige in einem global agierenden Großunternehmen noch sein kann. Sie ist aber – wie wir sehen werden – in ihrer Konsequenz von eminent praktischer Bedeutung.

Große Hoffnungen werden darauf gesetzt, der Komplexitätsfalle mithilfe der künstlichen Intelligenz zu entkommen. In einem Exkurs werden wir der Frage nachgehen, wie Intelligenz in Zusammenhang mit der Systemtheorie definiert werden kann und – im weiteren Sinne – wie künstlich Intelligenz überhaupt sein kann. Wo liegen ihre Grenzen und welchen Einfluss kann sie auf Gestaltung und Führung von Unternehmen haben?

Die unausweichliche Einbettung der Unternehmen in den Wertekanon unserer Gesellschaft erfordert eine Neuorientierung der Wertesysteme eines Unternehmens. Wie müssen Unternehmen sich in einer multikulturellen Welt aufstellen? Wie können sie ihrer neuen Rolle in der Gesellschaft gerecht werden? Der alleinige Zweck des Geldverdienens muss infrage gestellt werden. Die „Rückkehr des ehrbaren Kaufmanns“ ist angesagt.

In der Systemtheorie spielt die Entwicklung von Simulationsmodellen für das Unternehmen in seinem Umfeld eine überlebenswichtige Rolle. Am Beispiel der Strategieentwicklung werden wir darstellen, wie solche Modelle sich in ein strategisches Planungssystem einfügen. In diesem Zusam-

menhang erörtern wir auch die Frage nach den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Entwicklung von Strategien und Systemen. Wie können auch in Zukunft die Klippen der Komplexitätsfalle umschifft werden?

Jedes Unternehmertum lebt von der Kraft des Neuen. Sie ist Lebenselixier und wichtigster Treiber für Wachstum und Stärke im Wettbewerb. Auch wenn Innovation im Sinne Schumpeters als ein Akt schöpferischer Zerstörung interpretiert werden kann, darf diese „Zerstörung“ jedoch nicht zum Untergang führen. In jedem gewachsenen Unternehmen ist die Balance zu wahren zwischen der Entfesselung des Neuen und der Bewahrung von Bewährtem. Nur dann kann die Einheit, Führbarkeit und damit auch Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesichert werden. Wir müssen Antworten finden auf die Frage, wie das Neue in die Unternehmenswelt kommt und wie Unternehmen sich aufstellen müssen, um diesem Neuen eine Chance zu geben.

Schnell ist ein Gedanke gedacht. Erst die aus dem Gedanken erwachsene Tat aber führt zum Erfolg. Eine Strategie zu erdenken ist nur ein erster Schritt. Entscheidend ist, wie konsequent, effizient und damit auch effektiv sie umgesetzt wird. Dem Geheimnis der Umsetzung werden wir uns in einem gesonderten Kapitel widmen.

Am konkreten Beispiel eines strategischen Führungssystems werden wir zeigen, wie die dargestellten Konzepte in einem integrierten Führungssystem zusammengeführt und damit im Unternehmensalltag umgesetzt werden können.

Zum Abschluss wagen wir einen Blick in die Zukunft. Die Digitalisierung verändert das unternehmerische Geschehen in einem vor einigen Jahren noch kaum vorstellbaren Ausmaß. Das gilt zum einen für das unternehmerische Umfeld, zum anderen aber genauso auch für die Gestaltung der Strukturen und Anläufe der Unternehmen selbst und ihrer

Strategien. Hier sind wir gleichzeitig Treiber und Getriebene, Täter und Opfer. Hinzu kommt, dass sich die Weltgemeinschaft erstmals einer alle Regionen der Welt erfassenden dramatischen Bedrohung durch den Klimawandel ausgesetzt sieht, die alle Aspekte unseres Lebens und unserer Wirtschaft berührt. Wie wirken sich diese und andere Themen auf die Strategieentwicklung im 21. Jahrhundert aus?

Mit diesem Buch versuchen wir, Wege aus der Komplexitätsfalle aufzuzeigen. Wir müssen die Komplexität, die wir selbst geschaffen haben, hinnehmen. Sie ist Teil unserer Kultur und auch Lebensqualität. Wir können sie weder leugnen noch beseitigen. Die Systemtheorie gibt uns einen Denkrahmen, der es ermöglicht, Sinnvolles von Unsinnigem zu trennen und die Wege des Erfolgs von Irrwegen des Misserfolgs zu unterscheiden.

Im *Anhang* werden für interessierte Leser die angesprochenen Zusammenhänge zwischen Information, Ordnung und der statistisch ausgedeuteten Entropie aus der Thermodynamik in beliebigen Systemen erläutert. Damit wird die Brücke aufgezeigt, die hochkomplexe soziale und naturwissenschaftliche Systeme verbindet.

2

Komplexität, Autonomie, Information

Die zunehmende Dynamik fordert ihren Tribut

Zu Beginn unseres Jahrhunderts ist unser unternehmerisches Umfeld gekennzeichnet durch zunehmend beschleunigte technische Entwicklungen, neue Geschäftsmodelle, eine kaum zu bewältigende allgegenwärtige Informationsflut und einen immer aggressiveren weltweiten Wettbewerb. Die Erfordernisse von Agilität und Dynamik in Verbindung mit einer konsistenten und auf Wettbewerbsstärke ausgerichteten Strategie sind für Unternehmer Chance und Bürde zugleich: Chance für die schnellen, innovativen und disruptiven Unternehmer, die neue Märkte und Kunden erschließen und sich an die Spitze der Erneuerung stellen. Bürde für jeden, der sich von der enormen Informationsflut, der Dynamik und den technologischen Herausforderungen des wettbewerblichen Umfelds überfordert fühlt. Der Kampf ist gnadenlos. Wer sich nicht anpasst, wird nicht überleben.

2.1 Komplexität als Chance und Bürde

Der Weg in die Komplexitätsfalle

Getrieben wird diese Entwicklung durch die zunehmende Komplexität. Da ist zunächst das Umfeld: Globalisierung, Digitalisierung, nahezu unbegrenzte und oft kostenlose Verfügbarkeit von Informationen zu jeder Zeit und an jedem Ort, technische Innovationen oder der Verdrängungswettbewerb durch neue Geschäftsmodelle, um nur einige zu nennen, drängen das Management zu schnellem Handeln nach der Devise: Schneller, aber auch gründlicher. Jeder Fehler wird vom Kunden und vom Wettbewerb schnell und nachhaltig geahndet – bis hin zur Bedrohung oder gar zum Verlust der Existenz.

Unternehmen müssen die enorme Komplexität externer Informationen zielgerichtet verarbeiten und ihr Handeln schnell und konsequent an den Anforderungen der Umwelt und den selbst gesetzten Zielen ausrichten. Die notwendige Vielfalt des eigenen Handelns wächst zwingend mit zunehmender Komplexität der für das Unternehmen relevanten Umwelt. Wie viel Information kann in welcher Zeit verarbeitet und in zielgerichtetes Handeln umgesetzt werden? Welche Handlungsoptionen stehen überhaupt zur Verfügung? Jedes Unternehmen ist gleichzeitig Opfer und Täter, erhöht es doch durch sein eigenes Tun die Komplexität der Umwelt, der es dann wieder zu begegnen gilt (Bild 2.1). Diese dramatische Entwicklung wird oft unterschätzt. Die Gefahr, ein Opfer dieser Falle zu werden und an der Komplexität zu scheitern, ist groß und wird täglich größer.

Komplexität als Wurzel allen Übels – oder wie viele Köpfe hat die Hydra?

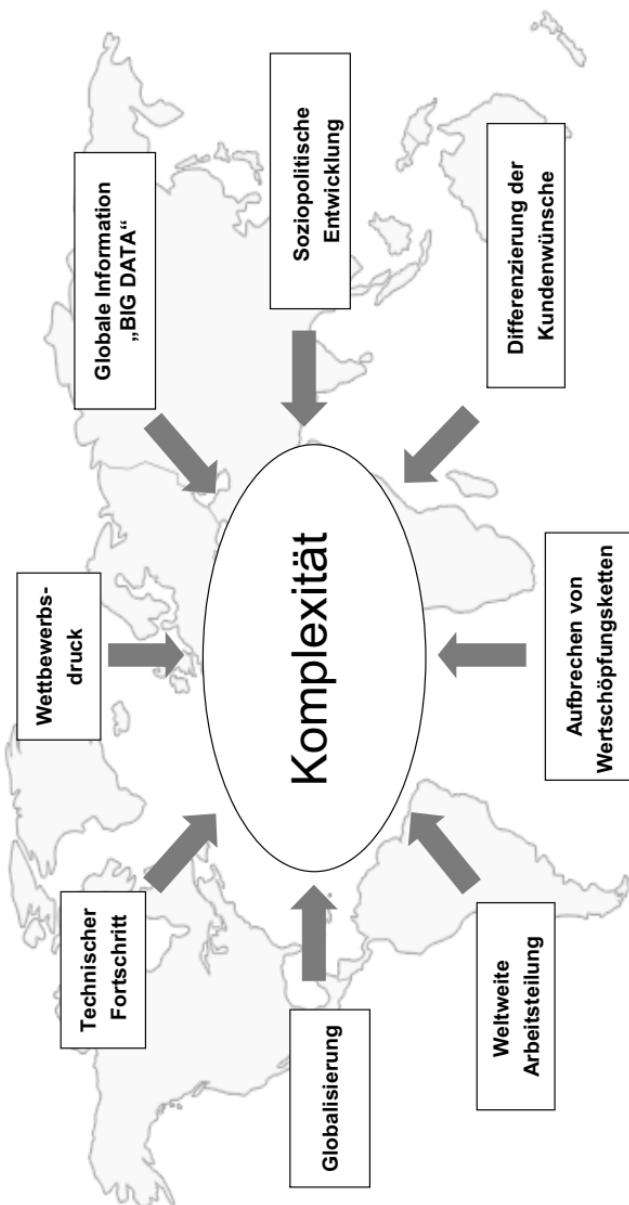


Bild 2.1 Mehrere Einflussfaktoren treiben die Komplexität

Die Komplexitätsfalle – eine unterschätzte Gefahr

Eine wichtige Grundlage für die Gestaltung und Führung komplexer Systeme wurde durch die Erkenntnisse der Kybernetik oder – allgemeiner gefasst – der Systemtheorie geschaffen (wir werden in den weiteren Ausführungen diesen Begriff verwenden).

Sie geht zurück auf den amerikanischen Mathematiker und Philosophen Norbert Wiener, der 1948 sein berühmtes Buch *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* veröffentlichte. Er begründete damit eine neue Wissenschaft: die Kybernetik. Mit der Wahl dieses Buchtitels er hob Wiener den Anspruch, allgemeine Regeln für die Struktur und das Funktionieren aller Arten von hochkomplexen Systemen zu entwickeln – seien es Maschinen, einzelne Lebewesen oder auch eine Gemeinschaft von Lebewesen. Er baute damit auf der in den 1940er-Jahren von dem Biologen Ludwig von Bertalanffy entwickelten Allgemeinen Systemtheorie auf (Wiener 1949; Bertalanffy 1949). Seither wurde die Kybernetik oder die Systemtheorie in den Anwendungsdimensionen Technische Systeme, Biologische Systeme und Soziale Systeme weiterentwickelt. Zahlreiche Verbindungen zwischen den verschiedenen Gebieten wurden gefunden, weitere Anwendungen in interdisziplinären Ansätzen entwickelt und die theoretischen Grundlagen erweitert (Mirow 1999).

Kybernetik/Systemtheorie – eine allgemeine Theorie der Organisation

Für die Struktur und Führung komplexer Unternehmen in einer ebenfalls komplexen Umwelt können aus der Systemtheorie wichtige und im unternehmerischen Alltag umsetzbare Erkenntnisse gewonnen werden.

15

Index

A

- Abschirmung 10ff., 185, 226 ff.
- Akquisition 28
- Akzeptanz, gesellschaftliche 225
- Alcatel 142
- Alstom 110
- Amazon 141, 146, 149, 229 ff.
- Analysis Paralysis 20
- Apple 49, 63, 141, 146, 155 f., 180 ff., 234
- Ashby, W. Ross 9 ff., 56, 70, 86, 101, 229, 253
- Attraktivität 167f.
 - der Märkte 129, 137 ff., 150
- Audi 159, 171
- Autonomie 14 ff., 19, 23, 32, 106, 109

B

- Basis 118
- Bayer 200
- Benchmarking 134 f., 144
- Bertalanffy, Ludwig von 8
- Beschleunigung 226
- Bewusstsein 88 ff.
- Black Box 91
- BMW 171, 228
- Boltzmann, Ludwig 249, 252
- Boltzmann-Konstante 252

Bosch 52

- Boston Consulting Group 163 ff.
- Breitbandtechnologie 142 f., 173, 186, 204
- Brillouin, Léon 249 ff.

C

- Cariad 52
- Chandler, Alfred 65
- Chrysler 41, 115
- Cisco 173
- Claudius, Rudolf 250
- Conti 52

D

- Daimler Benz 41, 115, 228
- Daten 147 ff., 230 ff.
- Deutsche Bank 237
- Digitalisierung 18 ff., 31 f., 44, 73, 78 ff., 117 f., 141, 146 f., 151, 225, 230

E

- Economies of Scale 38 ff.
- Edison, Thomas A. 188, 191
- Effizienz, operative 144, 151

Einstein, Albert 12
Entnetzung 50 ff.
Entropie 89, 243, 247 ff.
Erfahrungskurve 133
Ergebnis 136
Erkenntnisgrenzen 253
Ethik 124 f.
Exekutive, Macht der 108

F

Facebook 61, 141, 146, 229, 234
Finanzkrise 115, 174, 236
Five forces 137 ff., 150, 168
Flex 63
Ford 159
Foxconn 63
Freiheit 77
Führung 32
- Macht der 105
- - und Autonomie 32
- und Autonomie 14, 19
Führungssystem, strategisches 207 f.

G

General Electric 52, 72, 108, 135
General Motors 159, 171
Geschäft 129, 147
- bestehendes 140
- Definition des 171
- in neuen Märkten 140 ff.
Globalisierung 121
Goethe, Johann Wolfgang von 95, 102 f.
Google 61 ff., 141, 146, 170, 229, 234
Grohmann Engineering 51

H

Halske, Georg 34
Handlungsfreiheit 13 ff., 19 ff., 86, 106
Heuschrecke 115
Hierarchie 14, 23

Hilgenberg, Dirk 52
Homunculus 95, 102 f.
Huawei 124

I

IBM 35
Information 19 f., 243, 247 f.
- Definition 244 ff.
Informationsüberflutung 20, 24
in-manas 139
Innovation 179, 185
- disruptive 180 ff., 191, 227
- inkrementelle 180 f., 184 f., 188
Intelligenz 83, 91, 95 ff.
- Definition 83
Intelligenzquotient (IQ) 85 f.

K

Kapitalmärkte 79
Kaufmann, ehrbarer 113, 124 ff.
Kernkompetenzen 46
Kodak 187
Kommunikation 194 ff., 246
Kompetenz 61 ff., 130 ff., 136, 148 ff.
Komplexität 6, 9, 225 f.
- Abschirmung 10
- aktive Bewältigung 10, 228 ff.
Komplexitätsfalle 6 ff.
Konglomerat 28 ff.
Konsequenz 144 f., 201 ff.
KonTraG 175 f.
Kontrolle 201
Korrelation 21
Kosten 59 ff., 131 ff., 136, 157, 160 f.
Kraftwerk Union (KWU) 43
Künstliche Intelligenz (KI) 80, 83, 88, 95, 99 ff.
- Ethik/Moral 97 ff.
- Missbrauch 101
Kybernetik 8

L

- Laplace, Pierre-Simon 254
 Law of Requisite Variety 9, 14, 56, 70, 86, 101, 229, 253
 Leistung 160f.
 Leistungsversprechen 155ff., 160
 Leitlinie 33ff.
 Lucent 142

M

- Macht 105ff.
 - Definition 106
 - der Exekutive 108
 - der Führung 105
 - der Märkte 105ff.
 Mannesmann 183
 Marktattraktivität 129, 137ff., 150
 Markttstärke 148ff.
 Maßnahme 144f., 203
 Matrix 67, 74
 - Vorfahrtsregeln 69
 Maxwell (Firma) 51
 Maxwell, James Clark 250f.
 Maxwell'scher Dämon 250f., 254
 Mercedes 41, 171
 Methodendisziplin 197ff.
 Microsoft 229f.
 Modellbildung 90ff.
 Monolith 44
 Monsanto 200
 Morris, Charles W. 247
 Musk, Elon 50ff., 227

N

- Nestlé 60
 Netzwerk 44ff., 49, 185ff.
 Neun-Felder-Matrix 166
 Nokia 182, 187
 Northern Telecom 142

O

- Ordnung 55, 89, 243, 247ff., 254ff.
 Osram 52f.

P

- Pegatron 63
 Philips 52
 Planck, Max 251
 Planungshorizont 217ff.
 Planungskalender 222f.
 Planung, strategische 129, 147
 Plattformstrategie 158ff.
 Porsche 171
 Porter, Michael 137ff., 150, 168
 Portfoliomatrix 162ff., 168ff., 176
 Pragmatik 246
 Premiumbereich 41, 62, 154ff., 159, 171
 Procter & Gamble 60
 Prozessdisziplin 199ff.

Q

- Quartalsgespräch 220 ff.

R

- Regionalität 69ff.
 Risiko 174ff.

S

- Salzgitter 183
 Samsung 180
 Scale 231ff.
 Scalekurve 133f.
 Schiedsstelle 71
 Schumpeter, Joseph A. 3, 185
 Scope 231ff.
 Selbstorganisation 253
 Semantik 246

Siemens 28, 34 ff., 39, 42 f., 56, 72, 107 ff., 135, 139, 142, 173, 183, 186 ff., 200, 216
- Energy 110
- Healthineers 28, 109 f.
- Neuorganisation 56 ff.
Siemens, Werner von 34
Sinn des Seins 99 ff.
Škoda 159
Sonderprojekt 219
Standardstrategie 170
Stärke 167
Strategic Visioning 187 ff.
Strategiegespräch 209
- Berichtsstruktur 211
- Dauer 212
- Planungshorizont 217 ff.
- Sonderdurchsprachen 213
- Sonderprojekt 219
- Teilnehmer 210
- Unterlagen 213 ff.
- Zahlen vom Controlling 216 f.
Strategiekonferenz 208
Struktur 55 ff.
- folgt Strategie 65
Synergie 37 ff., 68
- Definition 38
Syntaktik 246
Systemtheorie 8
Szilárd, Léó 251

T

Tegmark, Max 96
Tesla 50 ff., 63, 157, 227 f.
ThyssenKrupp 65, 196, 200, 229
Toyota 159, 171

U

Über 63, 157
Überleben 100
Umfeld 107
- gesellschaftliches 234 ff.
Ungewissheit 77
Unilever 60

Unternehmensorganisation 55, 67
Unternehmensstrategie 127 ff., 168
- Umsetzung 193
Unternehmenszentrale 75 ff.
Unternehmensziel 127 f.

V

Varian 28, 110
Vernetzung 44 ff., 49, 185 ff.
Visitenkarte, strategische 214 f.
Vodafone 183
Volkswagen 52, 65, 159, 171, 175, 228

W

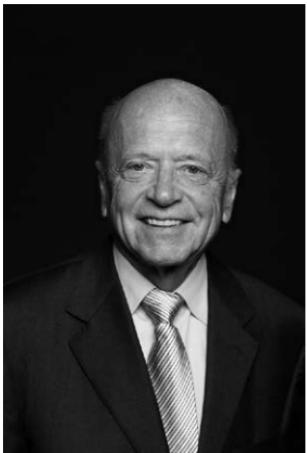
Wachstum 172 ff.
Waymo 157
Weizsäcker, Carl Friedrich von 22
Weltunternehmer 69 ff.
Wertesystem 118, 121 ff.
Wertschaffung 113 ff., 119 ff.
Wertschöpfungskette 44, 50, 57, 60 f.
Westinghouse 43
Wettbewerbsstärke 114, 132 ff., 148
Wiener, Norbert 8 f.
Wirecard 126

Z

ZF 52
Ziel 144, 153, 203

16

Der Autor



Prof. Dr. Michael Mirow ist einer der Pioniere der strategischen Unternehmensplanung. Als Mann der ersten Stunde war er maßgeblich beteiligt an der Einführung der ersten systematischen strategischen Unternehmensplanung bei einem der komplexesten Unternehmen der Welt - der Siemens AG. Nach zahlreichen verantwortlichen Tätigkeiten in verschiedenen Bereichen und Funktionen des Unternehmens war er bis 2002

verantwortlich für die weltweite Entwicklung der Unternehmensstrategien des Unternehmens sowie die Gestaltung des Führungssystems. Von 2007 bis 2008 war er Mitglied des Aufsichtsrates der Siemens AG. Prof. Mirow lehrte als Honorarprofessor an der LMU München, an der TU Berlin und der Universität Innsbruck sowie zahlreichen MBA-Kursen. Seine Expertise bringt er weiterhin ein als Berater und Coach sowie als Beirat insbesondere von jungen Technologieunternehmen.

Er ist Autor zahlreicher Buchbeiträge und Fachartikel und Vortragender auf internationalen Kongressen und Tagungen zu Themen des strategischen Managements, Innovation sowie Organisations- und Führungsstrukturen.

Prof. Mirow wurde in Rio de Janeiro/Brasilien geboren, wo er auch den größten Teil seiner Kindheit und Jugend verbrachte. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Hochschule Darmstadt und promovierte anschließend an der Johann Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main mit einer Arbeit über „Kybernetik – Grundlage einer allgemeinen Theorie der Organisation“ – ein Thema, das ihn auch sein ganzes Berufsleben begleitet hat.