

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	19
Die neuen Herausforderungen .....	19
Das richtige Wissen .....	20
<b>Einführung: Die richtige Strategie für die Große Transformation</b> 21 ..	22
Die Revolution der Großen Transformation21 .....	23
Die innovativen, intelligenten und richtigen Lösungen .....	24
Strategie: Richtig Navigieren durch die Komplexität der Großen Transformation21 .....	25
<b>Thesen</b> .....	27
<b>Sprachgebrauch</b> .....	30
 <b>Teil I</b>	
<b>Strategie für die Große Transformation</b> 21 .....	35
1. Wie Strategie aussieht, wenn man die Zukunft nicht kennen kann .....	37
2. Die Große Transformation21 .....	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
<b>3. Wenn man nicht weiß, was man wissen müsste:</b>	
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
<b>Teil II</b>	
<b>Strategie als Master Control in den Ganzheitlichen ManagementSystemen .....</b>	<b>77</b>
<b>1. Unternehmen zum Funktionieren bringen .....</b>	<b>79</b>
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>	<b>99</b>
Der richtige Zweck .....	99
Die richtige Mission .....	104
Die richtige Leistung .....	110

**Teil III**

**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 Forschungs idee: 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**

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

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 Transformation <sup>21</sup> : 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 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>