

# m.o.m.®-Letter 08/11



«Fredmund Malik is one of the most influential business thinkers in Europe. (...)»  
Business Week

## Soziale Kernschmelze oder neues Wirtschaftswunder

- › Beschleunigung und Verschärfung der Krise.
- › Noch ist die Finanzkrise nicht verstanden.
- › Lösungen erst bei richtigem Verstehen.

Stichwort: Krise und Lösungen

---

## Malik Tagung

Die Matrix hat versagt - was nun?

18. Oktober 2011 in Zürich

[malik-management.com/strukturtagung](http://malik-management.com/strukturtagung)

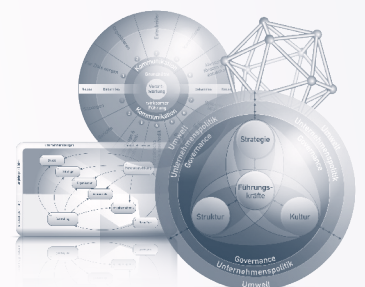
---

## Neues Malik-Buch

Strategie – Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt.

Weitere Informationen auf Seite 103

---



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	94
<b>Soziale Kernschmelze oder neues Wirtschaftswunder.....</b>	<b>95</b>
Die Lage ist brisant.....	95
Die Begriffe der Alten Welt sind unbrauchbar geworden.....	95
Das nötige neue Wissen.....	96
Bevorstehende Ereignisse, wenn das Alte Denken weiterbesteht.....	96
Wer es noch nicht versteht.....	97
Die Natur der Krise in Kürze.....	98
Durchblick: Versteckte Muster erkennen.....	100
Timing – zu früh oder zu spät?.....	100
Stichwortverzeichnis.....	101
Leser-Service.....	102
Das System-Kybernetische MalikWissen.....	104
Die Malik Management Basis-Modelle.....	105

## Impressum

ISSN 1662-2200 (Internet), 19. Jahrgang, erscheint monatlich.

Hrsg.: M.o.M. Malik on Management AG, Geltenwilenstrasse 18, CH-9001 St.Gallen.

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik, Malik Management

Bezugsmöglichkeiten: Information und Abonnements unter der Adresse des Herausgebers

© Alle Rechte vorbehalten. Der m.o.m.<sup>®</sup>-Letter ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch nur auszugsweise, und sonstige Weiterverwendungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

Haftungsausschluss: Der m.o.m.<sup>®</sup>-Letter repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab.

## Vorwort

Die Signale für die Verschärfung und Beschleunigung der Krise werden nun sehr deutlich. Die dritte von insgesamt fünf Phasen oder «Akten» der gesamten Deflationskrise hat, wie es aussieht, im Mai 2011 begonnen.

Die Trends der meisten Börsen, obwohl sie in den letzten Tagen wieder markant gestiegen sind, zeigen im Westen nach unten. Das Wachstum flacht sich ab und geht, wie in Deutschland, gegen Null, was die Ökonomen «überrascht». Die USA stehen in einer der schwierigsten Phasen seit ihrer Gründung.

Die Lösungen liegen nicht in den ökonomischen Massnahmen. Diese gehören im Gegenteil massgeblich zu den Ursachen der Krise. Sie kommen auch nicht vom Staat.

Mit den bisherigen Massnahmen hat man zwar Zeit gewonnen. Aber diese hat wenig dazu beigetragen, die Grundprobleme zu lösen. Die wahre Natur der Krise ist dadurch weiterhin in wesentlichen Punkten unerkannt und unverstanden geblieben.

St. Gallen, im August 2011

Mit freundlichen Grüssen

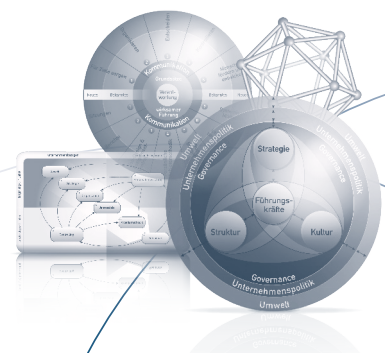


Prof. Dr. Fredmund Malik

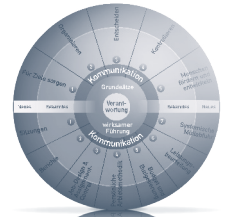


Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik ist Herausgeber und Autor des malik on management®-Letters über Richtiges und Gutes Management seit 1993.

*«Malik ist (...) der führende Kopf des Managements in Europa. (...)»*  
Peter Drucker



Malik Management Systeme®



Malik Standardmodell der Wirksamkeit®  
«Das Führungsrad»

# Soziale Kernschmelze oder neues Wirtschaftswunder

*«Many fellows lost everything –  
maybe not in the first crash,  
but then in the second...»*

F. Scott Fitzgerald, Babylon Revisited

## Die Lage ist brisant

Für die meisten war es neu, als ich im September 2002 in einem Gespräch mit dem deutschen Magazin DER SPIEGEL<sup>1</sup> darlegte, dass die scheinbare Wirtschaftskraft der USA schon damals weitgehend auf Schulden, statistischem Bluff und systematischer Fehlinformation beruhte und Amerika kein Vorbild für richtiges Management sein konnte. Die desolaten Zustände am US-Immobilienmarkt, in der Realwirtschaft sowie in den Bundes- und Staatsfinanzen sind die Folgen der Schönung und des Selbstbetruges.

Am 5. 11. 2008 – der Schock war bis in die Knochen gedrungen – vertrat ich in der Schweizer «Weltwoche»<sup>2</sup> die Meinung, dass es eine Börsenerholung von 30-50% geben könne, aber auch, dass der schlimmere Teil der Krise noch bevorstehe. Die Aufwärtsbewegung begann dann in 2009 und ist vermutlich Anfangs Mai 2011 zu Ende gegangen. Heute sind wir an einem entscheidenden Punkt.

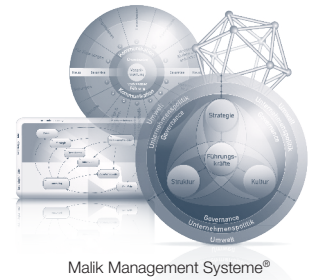
Die Lage ist so brisant, dass sie zu einer **sozialen Kernschmelze** führen kann – ein Begriff, den ich im Zusammenhang mit der Krise lange vor Fukushima verwendet habe. Dies wird geschehen, wenn man weitermacht wie bisher und dann wird es in einer der grössten Tragödien enden. Aber auch das Potenzial eines **neuen Wirtschaftswunders** ist gegeben, das man heben kann mit neuem Denken, neuen Managementsystemen und neuen Methoden für das Meistern der gigantischen Veränderungen, die im Gange sind.

## Die Begriffe der Alten Welt sind unbrauchbar geworden

Beinahe ausnahmslos wird die Wirtschaftslage in den herkömmlichen Begriffen der Alten Welt beurteilt. Dementsprechend hilflos fallen Empfehlungen und Entscheidungen aus. Die bisherigen Rettungspakete haben jeweils, falls sie überhaupt nicht nur Medienereignisse waren, nur kurz Wirkung gezeigt. Schon wenige Monate nach der Verabschiedung brachen jeweils neue Probleme auf, wie sie täglich in den Medien stehen, von Griechenland bis USA. Die politischen Beteuerungen nun das wirklich letzte Hilfspaket geschnürt zu haben, sind nach kurzer Zeit überholt. Für die meisten Führungskräfte ist die Lage extrem verworren. Viele geben den Versuch auf, sie überhaupt zu verstehen.

1 Der Spiegel, Ausgabe 36/02 am 02.09.2002: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-24389628.html>

2 Die Weltwoche, Ausgabe 45/08 am 06.11.2008: <http://www.weltwoche.ch/ausgaben/2008-45/artikel-2008-46-das-debakel-komm.html>



Malik Management Systeme®

Die Krise hat einen gänzlich anderen Charakter als die meisten anzunehmen scheinen. Sie ist Teil einer nur selten vorkommenden, tiefgreifenden sozialökonomischen Umwandlung, wie etwa die Transition von der Agrar- zur Industriegesellschaft. Deswegen nenne ich sie seit langem **«Die Grosse Transformation 21»** von der Alten Welt zu einer Neuen Welt.

Die Vorboten dieser Umwandlung waren früh, schon in den 1990er Jahren gut sichtbar, jedoch nicht mit Ökonomie, wohl aber mit den Methoden der modernen Systemanalyse. Die Krise ist der Geburtsschmerz einer Neuen Welt, von neuem Wissen, neuen Werten, neuen Methoden, neuen Organisationen und neuem Management. Zu ihren Treibern gehören explosiv steigende Komplexität, die aus der sich selbst verstärkenden Dynamik global vernetzter Systeme entsteht.

## Das nötige neue Wissen

Um die Transformation sowie ihre Risiken und Chancen zu verstehen, sind unter anderem folgende Wissensgebiete nötig:

1. Die Lehre von den komplexen dynamischen Systemen
2. Die Lehre vom richtigen Management solcher Systeme
3. Die Wirtschaftstheorie des Debitismus
4. Die Elliott Wave Patterns der Finanzmärkte
5. Die Theorie der sozial-ökonomischen Langen Wellen
6. Die Theorie der Massenpsychologie.

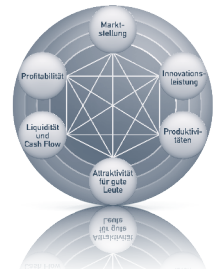
Über diese Gebiete habe ich reichlich publiziert, weshalb ich darauf hier nicht näher eingehe.<sup>3</sup>

## Bevorstehende Ereignisse, wenn das Alte Denken weiterbesteht...

Etwa Folgendes ist zu erwarten, wenn keine innovativen Massnahmen eingesetzt werden, was allerdings möglich ist und das Debakel mildert und teilweise auch verhindert, ja sogar in das Positive dreht.

1. Sachwerte werden enorme Preisverluste erleiden. Zum Beispiel beträgt die Fallhöhe der Aktienkurse vom jetzigen Niveau aus bis zu 90% und mehr. Im Dow Jones ist die Talsohle dann bei etwa 1000 Punkten, vorübergehend auch darunter. Auch die Edelmetalle werden davon stärker betroffen sein als viele sich heute vorstellen können.
2. Der US-Immobilienmarkt hatte 2006 bereits seinen Höhenpunkt und ist seither gefallen. Hier ist der Boden noch längst nicht erreicht. Weitere Abschlüge bis auf 10% der ursprünglichen Höchstwerte sind zu erwarten und in manchen Gegenden finden viele Häuser schon heute überhaupt keine Käufer mehr. Ähnlich ist es mit Liegenschaften in Spanien, Griechenland, Portugal und v. a. in Irland.
3. Viele Rohstoffe, obwohl in vielen Medien ständig das Gegenteil steht, sind 2008 um rund 60% abgestürzt, Rohöl sogar um fast 80%. Seither haben sie sich von dort um etwa 60% erholt,

3 Siehe meine Bücher «Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren» sowie «Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt»



Central Performance Controls (CPC®)  
Die 6 Schlüsselgrößen für das  
gesunde Unternehmen

Rohöl um rund 70%. Damit stehen sie aber noch immer rund 40% unter den Höchstwerten. Das ist nicht der Beginn eines neuen Bullmarkets, sondern eine typische Gegen-Reaktion, die den nächsten Absturz einleitet. Bei all den Meldungen über Preistreibe bei an den Rohstoffmärkten übersieht man leicht, dass manche Getreidearten derzeit so tief stehen wie seit den 1920ern nicht mehr. Obwohl das Bild zurzeit noch uneinheitlich ist, wird per Saldo die Deflation die meisten Rohstoffe in die Tiefe ziehen, was im Übrigen auch seine Vorteile und Chancen hat.

4. Seit 2008 ist in den USA die Kreditaufnahme rückläufig und bereits negativ geworden. Die bereitgestellten FED- und Staatsmittel finden kaum Abnehmer. Man will sich nicht mehr verschulden. Was früher als smart galt, ist jetzt out. Die Neuaufnahme von Hypotheken ist um rund 70% zurückgegangen, trotz neuer Steueranreize und anderer Stimulationsprogramme. Die Schuldenliquidierung hat also begonnen, der bisherige Motor von Wachstum und Expansion kommt zum Stillstand. Hier geht es nicht allein um Geschäfts- und Staatskredite, sondern u. a. auch um Studenten-Kredite, die seit Mitte der 1990er mit Abstand die höchste Wachstumsrate unter den Kreditarten hatten. Der derzeitige, historisch einmalige, überbordende Optimismus von Investoren, Fund Managern und Vermögensberatern wird ebenso historisch einmalig herb enttäuscht werden. Sie haben in Rekordhöhe investiert, für weitere Kurssteigerungen fehlen ihnen daher die Mittel. Die in Gang befindliche Absturz-Phase wird den «Point of Recognition» bringen, an dem die Stimmung radikal umschlägt und sich für viele Jahre düsterer Pessimismus verbreiten wird. Das wird etwa halben Weges sein.
5. Die Deflation wird sich in immer mehr Bereiche hineinfressen. Daraus entsteht in vielen Ländern eine Wirtschaftsdepression. Die zahllosen Sparprogramme der Regierungen auf allen Ebenen tragen dazu massgeblich bei. So vernünftig, ja notwendig sie zu sein scheinen, so krisenverschärfend sind sie tatsächlich. Der Abbau von Infrastruktur, Reduktion von Polizei, Feuerwehr, Krankenpflege und den meisten Sozialdiensten ist deflationär.
6. Dies führt zu stark steigender Arbeitslosigkeit von 20, 30 und bis zu 50%. Soziale Unruhen und ein revolutionäres Potenzial sind die Folgen.

## Wer es noch nicht versteht...

Das meiste, was in Medien seit mehr als 2 Jahren berichtet wird, überzeugt mich nicht, dass die Krise schon verstanden wird. Im Gegenteil dominieren weitgehend die alten Denkmuster, von denen ich einige besonders hartnäckige herausgreife.

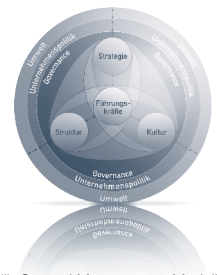
Noch nicht ausreichend versteht die Lage zum Beispiel:

### 1. Wer von Inflation spricht

Mit den bisherigen Massnahmen entsteht in der gegebenen Verschuldungslage keine Inflation. Diese haben wir hinter uns. Es war die grösste Asset-Inflation der Geschichte. Nun folgt das Gegenteil. Allerdings kann man das – noch – nicht im Konsumentenpreisindex sehen, denn die Deflation ist ein Sachwert-Phänomen.

### 2. Wer glaubt, dass Notenbanken das Problem lösen könnten

Die Notenbanken sind Teil des Problems, nicht der Lösung. Besonders die FED hat Bubbles produziert, solange die Schulden noch geringer waren. Bei der heutigen Gesamtverschuldung



Malik General Management Modell®

sind aber ihre Instrumente stumpf.

### 3. Wer glaubt, dass Notenbanken Geld drucken

Notenbanken können kein «Geld drucken», sondern nur Kredite verbilligen und diese den Geschäftsbanken zur Verfügung stellen. Dafür müssen diese erstklassige Wertpapiere an die Notenbank abtreten. Die Geschäftsbanken können nun wiederum an ihre Kunden billige Kredite abgeben. Aber es braucht dazu zwei, nämlich auch den Kreditnehmer. Wer aber nimmt heutzutage frische Kredite auf, wo er doch schon zu viele hat?

### 4. Wer Finanzvorgänge kommentiert, ohne die Schuldenmechanik zu erwähnen

Nicht sinkende Preise sind das wahre Problem, sondern die Schulden, durch die die Preise in die früheren Höhen getrieben wurden. Sobald die Preise sinken, reichen die Sicherheiten nicht mehr und es muss nachgeschossen werden. Wenn das nicht geht, muss zwangsverkauft werden. Das ist die Schuldenmechanik. Wenn Schulden nicht mehr bezahlt werden, entsteht ein Gläubigerproblem und es müssen Forderungen abgeschrieben werden. Dies sind die Kernmechanismen und Treiber der Deflation.

### 5. Wer überhaupt glaubt, dass die Lösungen von der Ökonomie kommen

Die ökonomischen Schrauben drehen immer öfter leer durch und die Mittel sind weitgehend erschöpft. Diesmal liegen die Lösungen unter anderem in einem neuen Funktionieren der Millionen von Organisationen einer modernen Gesellschaft, von den kleinsten zu den grössten Unternehmen, von Gemeinden und Städten, Verwaltungsbehörden, Ministerien, Krankenhäusern, Schulen und Universitäten. Von gewissen Ausnahmen besonders in der Wirtschaft abgesehen, ist die Leistungsfähigkeit von immer mehr Organisationen schlecht und teilweise miserabel. Viele sind tief in den Strukturen des vergangenen Jahrhunderts stehen geblieben. Von der Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit von heute sind sie fast völlig überfordert. Ihre Umsetzungskraft ist ungenügend, sie sind langsam, reaktionsschwach und unproduktiv. Sie bremsen sich in «Grabenkämpfen»; Konflikte töten die Dynamik. Dienst nach Vorschrift, Intrigen, Resignation, innere Kündigung und Burn-Out sind weitere Beispiele für die fortschreitende innere Verrottung eines immer grösseren Teils von Organisationen.

Mit ökonomischen Mitteln, wie Zinssenkungen und neuen Schulden lässt sich dagegen rein gar nichts machen. Über wirksame Lösungen habe ich zahlreiche Bücher und m.o.m.<sup>®</sup>-Letter geschrieben. Darin finden sich die richtigen und vor allem ultraschnell wirksamen neuen Management-Systeme, sowie die Tools, die zu raschen, konsensierten und richtigen Entscheidungen und deren blitzschneller, punktgenauer Umsetzung führen. Zusammen mit unseren Syntegrationsmethoden haben wir damit optimales Funktionieren neu definiert.<sup>4</sup>

## Die Natur der Krise in Kürze

Als Zusammenfassung zitiere ich, was ich in der Oktober-Ausgabe 2008 des m.o.m.<sup>®</sup>-Letters über die Krise schrieb. Es ist unverändert gültig. Einige Wiederholungen zu oben lasse ich absichtlich stehen. Für die Lagebeurteilung zu Beginn von 2011 verweise ich auf die Januar-Ausgabe.

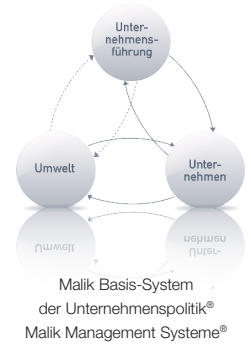
4 Mehr dazu in meinem Buch von 2011 **Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt**



Das Integrierte Malik Management Modell IMS®

1. Wir stehen in einer **Deflation**. Das bedeutet allgemeines und anhaltendes **Sinken aller Sachwertpreise**, wie Aktien, Immobilien, Edelmetalle, Kunst usw. Es bedeutet aber auch Sinken aller anderen Preise und Kosten, mit wenigen Ausnahmen.
2. Die Deflation kann leicht in eine **Depression** mit hoher Arbeitslosigkeit münden.
3. Deflation ist das **Gegenteil** dessen, was die meisten gelernt und bisher erlebt haben. Die herkömmlichen Denkweisen und Erfolgsmethoden sind daher unwirksam und verschärfen die Krise.
4. Wir haben nicht eine Finanz-Krise, sondern eine Krise des gesamten **Wirtschafts- und Politik-Systems**. In meinen Büchern spreche ich von der «**Grossen Transformation**».
5. Deshalb kann das Problem durch **Geldmassnahmen** zwar vorübergehend verlangsamt, aber nicht wirklich gelöst werden.
6. Wir erleben den Total-Kollaps der **US-Management-Praktiken**, von denen man sich konsequent trennen muss.
7. Die Krise wird sich tief in die **Realwirtschaft** fressen.
8. Sie wird – mit Zwischenerholungen – lange dauern und vermutlich ihren **Tiefpunkt** um die Jahre **2012-2015** haben.<sup>5</sup>
9. Die Voraussetzungen für die Krise sind durch mehr als 10 Jahre **Fehlsteuerung** der Wirtschaft geschaffen worden.
10. Diese ist verursacht durch **falsche Managementmethoden**, vor allem durch eine **falsche Corporate Governance**.
11. **Exzesse und finanzielle Fehlentscheidungen** sind Folge falscher Corporate Governance und Governance Codes und wurden durch diese legitimiert, weil sie als ultimative Wahrheiten galten.
12. Am Ende der Krise werden wir ein **anderes Wirtschafts- und Gesellschaftssystem** haben.
13. **Egozentrik und Egoismus** in ihren zerstörerischen Erscheinungsformen, wie sie in den letzten 10-15 Jahren als **Pseudo-Kulturwerte** vorherrschten und durch **neoliberales Denken** scheinbar legitimiert wurden, werden geächtete Randerscheinungen sein.
14. Auch nach der Krise werden wir zwar **Märkte** für Selbst-Regulierung und Selbst-Organisation haben, denn diese sind für das **Meistern von Komplexität** nötig. Es wird aber ein neues Marktverständnis entstehen, das vom **Funktionieren** ausgeht und deswegen nicht auf Ökonomie, sondern auf **Kybernetik** beruhen wird.
15. Gesellschaften, die nach der Krise noch oder wieder funktionieren, werden ein neues Verständnis und neue Formen von **Gemeinschaft** haben. Man wird lernen, dass die Welt nicht von Geld regiert wird, sondern von **Menschlichkeit**. Diese wird Treibkraft und Energiequelle sein, denn ihre Basis wird nicht Geld sein, sondern Wissen und Verstehen.

5 Dies war meine Zeitprojektion im Oktober 2008. Heute gehe ich davon aus, dass der Tiefpunkt der Krise eher 2015/2016 liegen wird.



## Durchblick: Versteckte Muster erkennen

Märkte bewegen sich nicht nach Zufall, wie es einige weit verbreitete Finanztheorien glaubhaft machen wollen, sondern das Marktverhalten hat Patterns, die bisher regelmässig auftraten. Wenn man sie kennt, hat man klare Navigationsvorteile. Eines der Muster ist der rund 57 Jahre dauernde Kondratieff-Zyklus, benannt nach dem russischen Ökonomen Nikolaj Kondratieff.

Vier geschichtliche Zyklen sind recht gut erforscht. In der letzten Phase gab es jedes Mal einen Börsenkollaps, wie ihn die Zeitgenossen sich nicht vorstellen konnten.

1722 – 1784 62 Jahre; Börse minus 70%  
 1784 – 1842 58 Jahre; Börse minus 80%  
 1842 – 1896 54 Jahre; Börse minus 50%  
 1896 – 1949 53 Jahre; Börse minus 90%

Die Kondratieff-Zyklen korrespondieren in atemberaubender Weise mit industriellen Erfindungs- und Innovationsschüben, wie sie von Cesare Marchetti systemisch untersucht wurden. Die Kondratieff-Zyklen sind allem Anschein nach die wirtschaftlich-konjunkturellen Folgen dieser tieferliegenden treibenden Kräfte von Ideen, Erfindungen, Technologie, Innovation und unternehmerischem Vermarkten.

## Timing – zu früh oder zu spät?

Die Krise wird, wenn man mit alten Massnahmen weitermacht, ihren Tiefpunkt 2015/16 haben. Dann wird sie aber noch nicht vorbei sein, denn ein Aufschwung wird erst langsam einsetzen. Eine **brauchbare Lagebeurteilung** muss immer so früh wie möglich verfügbar sein. Daher ist programmiert, dass die Kritik aufkommt, man sei zu früh. Dies höre ich oft. Aber zu früh ist unendlich viel besser als zu spät, denn die **richtigen Massnahmen** im privaten und unternehmerischen Bereich erfordern meistens viel Zeit für ihre Wirkung.

## Stichwortverzeichnis

### A

Alten Welt 95  
Arbeitslosigkeit 97

### D

Deflation 97  
Deflationskrise 94  
Die Grosse Transformation 21 96

### E

Elliott Wave Patterns 96

### I

Inflation 97

### K

Kernschmelze 95  
Kondratieff, Nicolaj 100  
Kondratieff-Zyklen 100  
Krise 98

### L

Lösungen 94

### M

Managementmethoden 99  
Marchetti, Cesare 100  
Massenpsychologie 96

### R

Rettungspakete 95

### S

Sachwertpreise 99  
Schuldenmechanik 98

### V

versteckte Muster 100

### W

Wirtschaftswunder 95

# Leser-Service

## Gesamtstichwortverzeichnis

Gesamtinhalts- und Stichwortverzeichnis einmal pro Jahr.

## Fragen/Reaktionen zum Inhalt

Wir freuen uns über Fragen und Reaktionen zum m.o.m.<sup>®</sup>-Letter:

Tel. 0041 (0)71 274 34 00, Fax 0041 (0)71 274 34 99, fredmund.malik@mzsg.ch.

## m.o.m.<sup>®</sup>-Letter im Internet

Auf der malik online plattform haben m.o.m.<sup>®</sup>-Abonnenten Zugang:

- › zum Online-Archiv mit allen seit Juli 1993 publizierten m.o.m.<sup>®</sup>-Lettern in deutscher Sprache als PDF zum Herunterladen.
- › zum m.o.m.<sup>®</sup>-Forum zum persönlichen Austausch mit Fredmund Malik und anderen m.o.m.<sup>®</sup>-Abonnenten.
- › zum online Navigator des malik management system<sup>®</sup>.
- › und zu weiteren Informationen.
- › Als m.o.m.<sup>®</sup>-Abonnent erhalten Sie monatlich ein Ankündigungsmail mit Ihren persönlichen Zugangsdaten. Bei Fragen kontaktieren Sie uns bitte unter Tel. 0041(0)71 274 37 00 oder per E-Mail malik.management@malik-mzsg.ch.

## Weitere Produkte

- › m.o.m.<sup>®</sup>-Letter in Englisch: Für Ihre ausländischen Tochtergesellschaften oder für Kunden, Kollegen und Bekannte im Ausland.
- › m.o.m.<sup>®</sup>-Letter zum Hören: Alle m.o.m.<sup>®</sup>-Letter ab März 2001 auf CD und MP3 verfügbar. Es spricht der Autor selbst.
- › m.o.m.<sup>®</sup>-DVD Die ersten 100 Tage: Tipps für den Antritt einer neuen Stelle. Mit jedem Positions- oder Stellenwechsel steht man vor einer kritischen Phase. Fehler müssen vermieden werden – die «Schonzeit» ist kurz!

## Information und Bestellungen

Tel. 0041 (0)71 274 37 00 oder E-Mail malik.management@malik-mzsg.ch

[www.malik-management.com](http://www.malik-management.com)

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik ist Herausgeber und Autor des malik on management<sup>®</sup>-Letters seit 1993.

Auszeichnungen:

Österreichisches Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst

Heinz von Foerster Preis für Organisationskybernetik der Deutschen Gesellschaft für Kybernetik.

Malik ist Gründer, Inhaber und Chef von Malik Management mit Standorten in St. Gallen, Zürich, London, Wien, Berlin, Toronto, Shanghai und Beijing. Das Unternehmen ist weltweit führend in Ganzheitlichen Kybernetischen Management Systemen als Lösungen für das Meistern von Komplexität, Change und Dynamik in den global vernetzten Systemen der Grossen Transformation des 21. Jahrhunderts.

## Information

### 3rd Global Drucker Forum 2011

Von 3.-4. November 2011 findet das dritte Global Drucker Forum in Wien statt – organisiert von der Peter Drucker Society. Weltklasse Redner, CEOs und Top Manager debattieren über die Zukunft des Managements als eine gesellschaftliche Funktion. Weitere Informationen auf der [Website der Drucker Society](#).

*«Als Mitglied des Advisory Councils der Drucker Society empfehle ich Ihnen den Besuch dieser einmaligen Konferenz».*  
Prof. Dr. Fredmund Malik

### Die Matrix hat versagt – was nun?

Von der Matrix zum lebensfähigen System: Malik-Tagung über Struktur, Organisation und Komplexität am 18. Oktober 2011 in Zürich. Vorträge von Malik Top-Experten und Austausch mit erfolgreichen Anwendern aus der Praxis. [mehr...](#)

### Neues Malik Buch

#### Strategie – Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt



Der dritte Band der Reihe «Management: Komplexität meistern» ist im Januar 2011 erschienen.

Malik zeigt, wie sich mit komplexitätsgerechten Strategien heute die innovativen Entscheidungen treffen lassen, die das Alte durch das Neue ersetzen

und Unternehmen und andere Organisationen schnell, stark und erfolgreich machen.

[mehr...](#)

### Malik SuperSyntegration®

Doppelt so gut funktionieren mit der Hälfte des Geldes. [mehr...](#)

### Neuer Malik Management Online Shop

Das gesamte Malik-Wissen finden Sie im neuen Online Shop. [mehr...](#)

### Malik Management Website

Unter [www.malik-management.com](http://www.malik-management.com) finden Sie in neuem Design die Lösungen für zuverlässiges Funktionieren im 21. Jahrhundert – klar strukturiert für Organisationen, Führungskräfte und Privatpersonen.

### Malik Management auf Facebook und Twitter

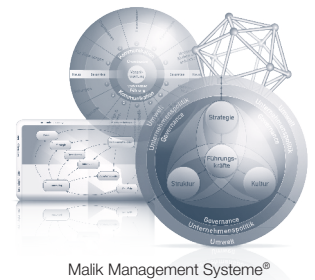
Aktuellste Infos von und über Malik Management und Prof. Malik. [mehr...](#)

### Malik Management Academy

**Malik Top Executive Seminar** Management und Leadership an der Unternehmens-Spitze. [mehr...](#)

**Systemorientiertes Management** Systeme und Strukturen für ein neues Jahrhundert schaffen. [mehr...](#)

**Funktionieren durch die Richtige Kultur** Die Kultur des Unternehmens gezielt managen. [mehr...](#)



Malik Management Systeme®

## Das System-Kybernetische MalikWissen

Unsere Mission ist Richtiges und Gutes Management, damit Organisationen zuverlässig und optimal funktionieren. Jenseits aller Moden und bisherigen Fehlentwicklungen in der Managementlehre ist Richtiges und Gutes Management in jeder Organisation möglich, wenn man die Naturgesetze des Funktionierens komplexer Systeme nutzt. Mit der innovativen Weiterentwicklung unserer Didaktik erwerben die Teilnehmer dieses Wissen jetzt noch effektiver und schneller.

### Tools für Leadership im 21. Jahrhundert

Unsere weltweit einzigartigen systemkybernetischen Management Systeme haben wir geschaffen für das praktische Meistern von Komplexität und das optimale Funktionieren von Organisationen. Sie definieren daher, was Richtiges und Gutes Management ist und setzen damit die Standards für den Beruf des Managers. Sie sind die Tools für Leadership im 21. Jahrhundert. Zu diesem Zweck haben die Malik ManagementSysteme besondere Eigenschaften und Merkmale.

### Eigenschaften der Malik Management Systeme®:

#### 1. Universell

Die Malik Systeme sind universell gültig und können daher in jeder Organisation und jeder Kultur angewandt werden.

#### 2. Selbst-regulierend und selbst-organisierend

Unsere Systeme befähigen Organisationen, sich selbst zu regulieren und zu organisieren.

#### 3. Modular und konfigurierbar

Unsere Systeme sind modular und können daher für jeden Anwendungszweck konfiguriert werden. Ihre Elemente sind logisch, inhaltlich und methodisch vernetzt, vollständig kompatibel und skalierbar. Sie wachsen mit der Organisation.

#### 4. Modellgestützt

Die Malik Education ist modellbasiert. Sie lässt sich um Faktoren schneller erlernen, leichter behalten und hocheffektiv anwenden.

#### 5. Kompatibel

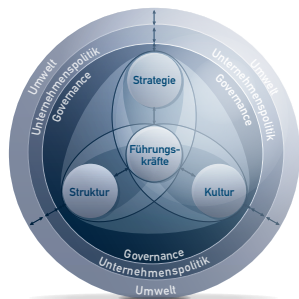
Unsere Modelle sichern die Einheit von Sprache und Konzept und auf diese Weise die Kompatibilität in allen Anwendungen.

### Was Sie mit den Malik Management Systemen zu durchschauen lernen ...

... sind die falsche Managementlehren, damit Sie die richtigen Lösungen umso besser entwickeln und umsetzen können. Zum Beispiel haben wir als erste nachgewiesen, dass der überall gelehrte Shareholder Value Approach zu massiver Fehlsteuerung von ökonomischen Ressourcen führt und auch zu Fehlentwicklungen im Personalwesen. Wir haben die Risiken im Finanz-System herausgestellt, diese auch zeitgerecht publiziert – und funktionierende Lösungen dafür entwickelt.

# Die Malik Management Basis-Modelle

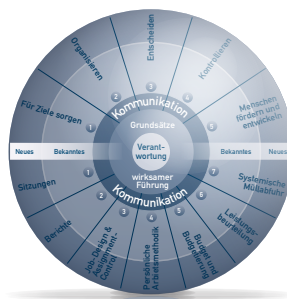
Die Arbeits-Tools für die Malik ManagementSysteme sind Modelle. In ihrer Funktion sind diese vergleichbar mit dynamischen Landkarten. Den inneren Kern bilden die drei folgenden Basis-Modelle. Diese enthalten alle Komponenten für Richtiges und Gutes Management, für das optimale Funktionieren von Organisationen sowie für Effektivität, Leistung und Erfolg von Personen.



## Das Malik General Management-Modell®

Es definiert das Funktionieren von Organisationen und enthält alle Komponenten für die **Gesamtführung** einer Organisation in ihrer Umwelt.

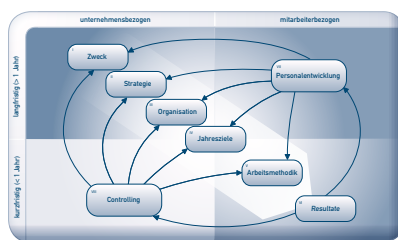
Es sind die sieben Elemente Umwelt, Policy, Governance, Strategie, Struktur, Kultur und Executives. **Managing Organisations**



## Das Malik Management Effectiveness Modell («Führungsrad»)

Es definiert den Beruf des professionellen **Managers** und enthält jene Komponenten, die **alle** Führungskräfte **immer** und **überall** brauchen um wirksam zu sein für das Management von sich selbst und anderen Personen.

Es sind die fünf Elemente Aufgaben, Werkzeuge, Grundsätze, Kommunikation und Verantwortung. **Managing People**



## Das Integrierte Malik Management Modell IMS®

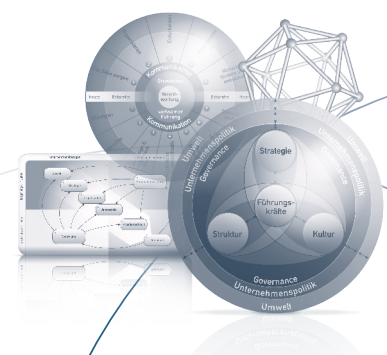
Es entsteht aus der Kombination des General Management Modells und des «Führungsrades». Das IMS umfasst alle relevanten Elemente für die erfolgreiche Führung einer resultatproduzierenden Einheit und ihrer Menschen. Es kann für jede Organisation eingesetzt werden. **Managing the Integrated System**

Aus diesen drei Basismodellen können kombinatorisch alle erforderlichen Anwendungen modular generiert werden. Sie sind die «Master Controls» für das Steuern, Lenken und Entwickeln von Organisationen und für deren Selbstorganisation.

Mit diesen Modellen lösen wir auch die Dauerkontroverse auf, ob Führungskräfte Spezialisten oder Generalisten sein sollen. Durch unsere ManagementSysteme werden Führungskräfte zu Spezialisten für das Generelle, nämlich für die Ganzheit der General Management-Funktion.

Dynamische Management Systeme können in Print-Medien nur unvollständig dargestellt werden.

**Erleben Sie die volle systemkybernetische Dynamik und Vernetzung der Malik ManagementSysteme im Flash-Format unter [www.malik-management.com](http://www.malik-management.com)**



Malik Management Systeme®