

Was ist Richtiges und Gutes Management?

m.o.m.®-Letter 4/09

17. Jahrgang / April 2009

Prof. Dr. Fredmund Malik

Warum Weltfinanzkrise?

System-Unkenntnis als schwerstes systemisches Risiko

von Prof. Dr. Gunnar Heinsohn

- Krise – Unternehmen im Verschuldungszwang
- Monströses Zerstörungswerk der Zentralbanken durch Nullzinsen

Stichwort: Wirtschaft

Plattform für Abonnenten: m.o.m.iliasnet.net

Abonnenten-Service: info@mom.ch

malik management zentrum st. gallen

st. gallen . zürich . wien . berlin . london . shanghai . hongkong . peking . toronto

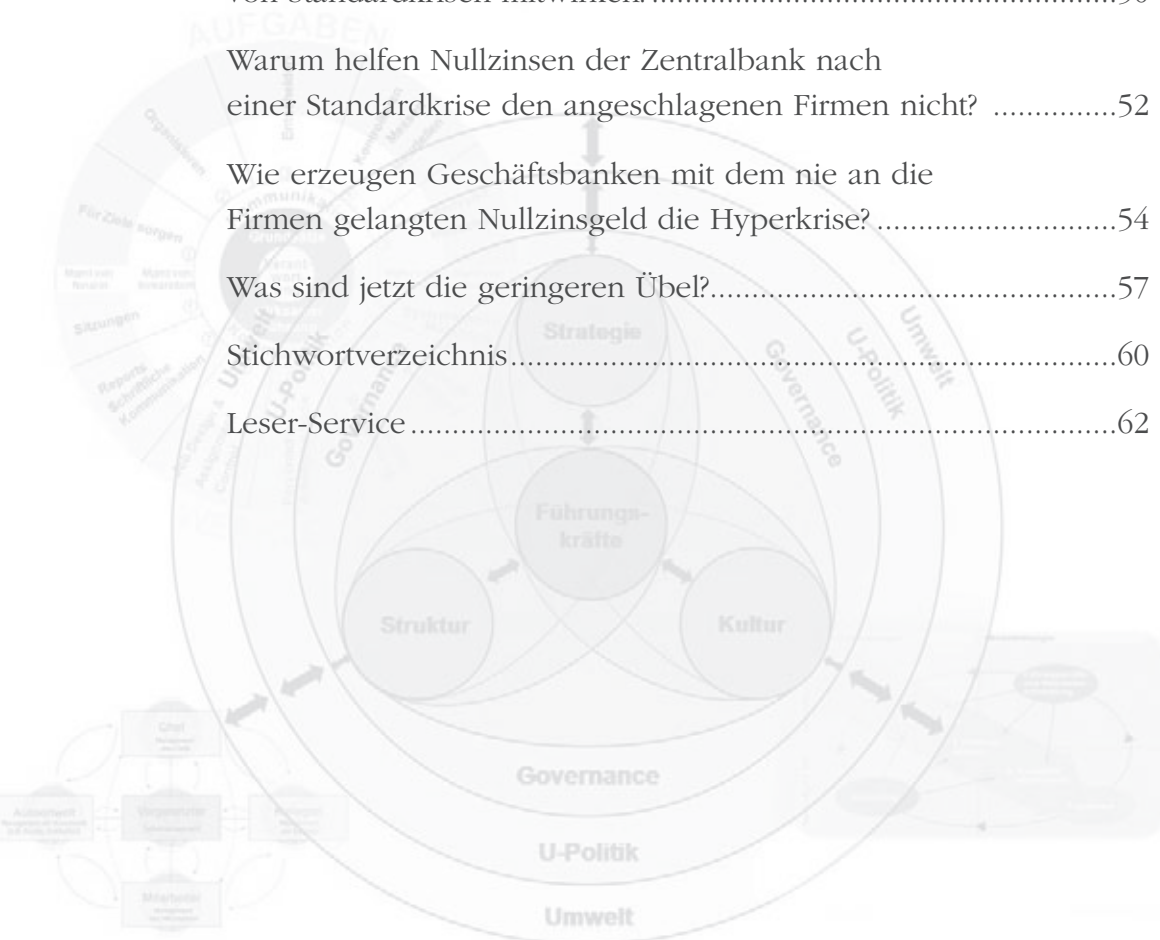
Website: www.malik-mzsg.ch Kontakt: info@mzsg.ch

CH 9001 St. Gallen, Geltenwilenstrasse 18,

Tel.: +41 (0) 71 274 34 00, Fax: +41 (0) 71 274 34 99

Inhalt

Vorwort	45
Warum Weltfinanzkrise?	46
Überraschung und Wut der Experten über das Un- tergehen von Unternehmen trotz nullnahen Zentralbankzinses ...	46
Was ist Geld und was sind Unternehmen?.....	47
Warum müssen auch gute Firmen bei der Erzeugung von Standardkrisen mitwirken?.....	50
Warum helfen Nullzinsen der Zentralbank nach einer Standardkrise den angeschlagenen Firmen nicht?	52
Wie erzeugen Geschäftsbanken mit dem nie an die Firmen gelangten Nullzinsgeld die Hyperkrise?	54
Was sind jetzt die geringeren Übel?.....	57
Stichwortverzeichnis.....	60
Leser-Service	62



Impressum

ISSN 1662-2200 (Internet), 17. Jahrgang, erscheint monatlich.

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

Autor: Prof. Dr. Fredmund Malik, Malik Management Zentrum St.Gallen.

Bezugsmöglichkeiten: Information und Abonnements unter der Adresse des Herausgebers

(Jahresabonnement CHF 430.- inkl. 7,6% MwSt [CH]).

© Alle Rechte vorbehalten. Der m.o.m.-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.-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

Nach dem Lesen dieser m.o.m.[®]-Ausgabe werden die meisten Leser die Weltwirtschafts-Krise zum ersten Mal verstehen, denn vor ihnen liegt eine gänzlich neue Wirtschafts-Theorie. Gemeinsam mit seinem 2008 verstorbenen Kollegen Prof. Otto Steiger hat Prof. Gunnar Heinsohn die bis dahin ungelösten Rätsel des Wirtschaftens neu gelöst und die von ihnen so genannte **Eigentumsökonomik** geschaffen.

Unternehmer und Manager werden rasch sehen, worum es geht, während Schul-Ökonomen diese Zusammenhänge bestenfalls erahnen, aber weder in der Lage waren, die Krise zu erkennen, noch richtige Massnahmen dafür zu ersinnen.

Diese m.o.m.[®]-Ausgabe ist länger als üblich und keine «leichte Kost». Dafür werden Leserinnen und Leser mit neuen Einsichten und wirtschaftlich überlebensrelevantem Wissen belohnt.

Ich danke Herrn Kollege Heinsohn herzlich für diesen brandaktuellen Beitrag. Seine Theorie habe ich bereits in der August-Nummer 1998 auf ihrem damaligen Stand für die m.o.m.[®]-Leser zusammengefasst. Abonnenten können diese von der m.o.m.[®]-Plattform herunterladen.

St.Gallen, im April 2009

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. F. Malik



Warum Weltfinanzkrise?

Von Prof. Dr. Gunnar Heinsohn¹

Überraschung und Wut der Experten über das Untergehen von Unternehmen trotz nullnahen Zentralbankzinses

Im Jahr 1996 geht der **japanische Zentralbankzins** mit 0,5 Prozent **nahe an Null**. Sieben Jahre später stellt die Bank of Japan (BoJ) erschrocken fest, dass die Steigerung ihrer Ausleihungen um fast 30 Prozent an die Geschäftsbanken bei den Firmen eine Zunahme der Geldmenge um lediglich drei Prozent gebracht hatte. **Daraus wollte niemand lernen**. Denn 2008 vermeldet das Federal Reserve System (Fed), dass ungeachtet eines beinahe dreijährigen 0,75-Prozentzinses vier zwischen 2003 und 2007 an die Geschäftsbanken geliehene Dollar nur einen zusätzlichen Dollar Sozialprodukt hervorbrachten. Stattdessen hatten die Geschäftsbanken mit gerade mal fünf Prozent aller Arbeitskräfte nicht mehr lediglich 10, sondern plötzlich atemberaubende 50 Prozent aller US-Schulden. In Euroland, dessen Banktöchter das gratisnahe Geld in Tokio und New York noch gieriger inhalierten, brauchte es sogar 4,70 Euro für einen weiteren Euro Sozialprodukt.

Die Verstörung ist damit nicht zu Ende. Denn seit 2008 springen die Regierungen den Zentralbanken bei und geben ihrerseits Versprechen in Billionenhöhe für die **Rekapitalisierung von Banken**. Selbst die Financial Times erwartet sich davon Rettung und wird doch nur bitter enttäuscht: «In keinem einzigen Land haben solche Massnahmen ... die Banken williger gemacht, an Firmen und Konsumenten zu leihen. ... Wir haben es mit einer politischen Krise erster Ordnung zu tun» (1. März 2009).

Im Dezember 2008 geht das Fed deshalb auf 0,1 Prozent Zins herunter. Schaden werde das schon nicht, so hofft man. Aber irgendwann müsse es doch einfach helfen. Die BoJ ist ohnehin seit 1996 immer nahe Null. Im Februar 2009 zieht auch die Bank of England

¹ **Der Autor**, Prof. Dr. Gunnar Heinsohn ist Professor für Soziologie und Wirtschaft an der Universität Bremen. Sein Forschungsschwerpunkt ist Demografie. Berühmt wurde er durch sein Buch *Söhne und Weltmacht: Terror im Aufstieg und Fall der Nationen* (2003) und seiner Theorie des «Youth bulge». Heinsohn wurde in Polen geboren und studierte an der Freien Universität Berlin. Seine bekanntesten Werke sind *Eigentum, Zins und Geld: Ungelöste Rätsel der Wirtschaftswissenschaft* (1996, 9. Edition 2009) und *Die Vernichtung der weisen Frauen* (1984). Heinsohn ist Autor von über 750 Publikationen, Mitherausgeber des Magazins «Zeitensprünge» und schreibt für grosse internationale Zeitungen.

Adresse des Autors: Grazer Str. 2, D-28334 Bremen

Tel: +049 (0) 421 218-3154, E-Mail: gunnar.heinsohn@uni-bremen.de





nach. Mit 0,5 Prozent verlangt sie den geringsten Zins ihrer 1694 beginnenden Geschichte. Als die «Realwirtschaft» immer noch nicht mit Geld «geflutet» wird, gesellt sich zur Verzweiflung auch Zorn. **Joseph Stiglitz**, Nobelpreisträger von 2001, will jetzt strengste Selektion: «Es sollten vor allem jene Banken Geld von der Regierung bekommen, die es tatsächlich weiter verleihen» (Der Spiegel, 30. März 2009).

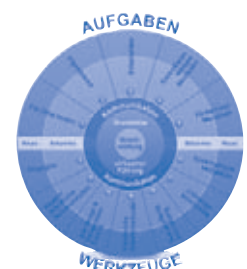
Warum bekommen Zentralbanker, höchste Preisträger des Faches und scharfsinnige Reporter nicht ihren Willen? Sie wollen doch nur helfen, also Unternehmen und ihren Arbeitskräften Geld zuführen. **Wissen sie nicht, was Unternehmen sind?** Warum können sie nicht vorab einschätzen, was mit dem Geld passiert, das bei den Firmen nicht ankommt? **Ist ihnen die Wirtschaft womöglich ein Rätsel?** Amerikas Ex-Wunderkind Larry Summers – mit 28 Jahren Professor in Harvard, unter Clinton Finanzminister und für Obama jetzt der Welt höchster Wirtschaftsberater – gibt das unumwunden zu: «Nach allem, was jetzt passiert ist, wird man grosse Teile der Wirtschaftswissenschaft neu durchdenken müssen» (Newsweek, 2. März 2009). Im Klartext heisst das: **Wir stecken mitten in einer Notoperation am ökonomischen Körper, kennen aber seine Anatomie noch nicht.**

Die Frankfurter Allgemeine stösst am 5. April nach: «Wozu brauchen wir diese Wissenschaft noch?» Ökonomen werden in Astrologen, Physiker, Historiker, Ärzte, Philosophen und Psychologen unterteilt. Warum nicht einfach mit der **Wissenschaft von der Wirtschaft** beginnen? Die ist keine Lehre vom Menschen und seiner Seele oder auch nicht vom Produzieren. Das tun Biber und auch der Mensch schon seit Neandertal. **Zum Wirtschaften jedoch mit Besichern, Verpfänden, Verzinsen, Verkaufen und Vollstrecken hat unsere Gattung nur gelegentlich gefunden.** Diese Operationen können deshalb allgemein menschlich nicht sein, obwohl jeder Mensch sie potenziell kann. Ihre Entschlüsselung als Abkömmlinge des Eigentums ist Aufgabe einer **wissenschaftlichen Ökonomie.**

Was ist Geld und was sind Unternehmen?

Die **neoklassische Lehre** sieht Unternehmer als Besitzer von knapp ausgestatteten Teile-Lagern (endowments), die ihre Zusammensetzung so verbessern wollen, dass sie mehr Nutzbares für die **Bedürfnisbefriedigung** herstellen können. Unternehmer als verpfändende und schuldengetriebene Eigentümer kennt die Neoklassik nicht. Wenn sie von **property rights** spricht, meint sie immer den **materiell nutzbaren Besitz.** Für den **immateriellen** Titel an Eigentum hat sie keinen Begriff.

Malik Standardmodell der Wirksamkeit
«Das Führungsrad»



Malik Ganzheitliche
Management Systeme



Da Teile-Lager unterschiedliche Dinge enthalten, gelinge deren optimale Kombination nur, wenn aus anderen Teile-Lagern («Güterbeständen») brauchbare Komponenten ertauscht und fürs eigene Lager unnütze Dinge weggetauscht würden. Diesen «Realgüter-Tausch» hält die Neoklassik für Markt. Zur Erleichterung seiner Gütertauschakte werde eine besonders beliebte Sache als so genanntes Standardgut zu Geld erhoben. Statt ein Schweine-Gut gegen ein Esels-Gut werde nun komfortabel ein Geld-Gut gegen ein Esels-Gut getauscht. Geld wird deshalb als **Schleier** gesehen, unter dem das Wesentliche, also das jenseits des Geldes ablaufende Teilekombinieren verborgen liege.

Auch **Kredit** sei lediglich der **Tausch eines Gutes** – allerdings über einen Zeitraum hinweg («intertemporaler Tausch»). Dabei kehrt das Gut erst zwölf Monate später zum Wegtaucher zurück. Ist es eine Kuh, dann müsse er zwölf Monate lang auf deren Milch verzichten. Für eben diesen **Konsumverzicht** müsse er entschädigt werden. Diese Entschädigung sei also wiederum ein Gut und der **Zins** deshalb ein Güterzins.

Das ökonomische System aus vier Vermögenssäulen, ohne die es kein Wirtschaften, sondern nur Produktion gibt

1. Vermögen Notenbank	2. Vermögen Geschäftsbank	3. Vermögen Unternehmen	4. Vermögen Arbeiter
Eigentumsseite immateriell belastbar + verkaufbar	Eigentumsseite immateriell belastbar + verkaufbar	Eigentumsseite immateriell belastbar + verkaufbar	Eigentumsseite = Freiheit immateriell nicht belastbar + verkaufbar
Belastet für Geldschaffung gegen Zins für dieses Unfrei- machen	Verpfändet für Geld + belastet gegen mehr Zins für Weiterverlei- hen des Geldes	Verpfändet für Investiv-Geld gegen Zins, der Realisierung + Markt erzwingt	Entscheidungs- recht für Vermietung der Arbeitskraft gegen Geldlohn
Besitz-Seite materiell	Besitz-Seite materiell	Besitz-Seite materiell	Besitz-Seite materiell
Gleichzeitig genutzt	Gleichzeitig genutzt	Erwirtschaftet Geld + Zins- schuld in Produktion	Pfand + zinslos an Geld gegen Arbeitsleistung

Das Malik Integrierte
Management - System (IMS)



Malik Ganzheitliche
Management Systeme



In Wirklichkeit bilden Unternehmen im ökonomischen System ein **Vermögen** (3. Säule), die ihre **immaterielle Eigentums-Seite** gegen Preisverfall und Vollstreckung verteidigen müssen. Das tun sie durch **Innovationen** auf der **materiellen Besitzseite** des Vermögens, wo Waren modifiziert und Fertigungsprozesse revolutioniert werden.

Für die Umsetzung dieser Innovationen müssen sie Geld in Anlagen und Löhne investieren. Für das Leihen dieses Geldes müssen sie Kreditverträge mit Geschäftsbanken eingehen, in denen sie das zu verteidigende Eigentum erst einmal mit **Verlustrisiko** verpfänden und überdies auch noch Zins zusagen müssen. Die Schuldsomme eines Unternehmens ist also immer höher als die erliefene Geldsumme. Nur wenn es dieses «Mehr» mithilfe technischen Fortschritts erzeugen und dann auch noch verkaufen, also **Markt schaffen kann**, werden seine Pfänder wieder ausgelöst und damit frei für neuerliche Verschuldung. Gelingt das nicht, wird in die Pfänder vollstreckt und das Unternehmen verschwindet.

Markt als Instanz der Kaufverträge ist mithin kein Platz für das Tauschen unabhängig von ihm erzeugter Güter. Vielmehr werden Kaufverträge überhaupt nur durch Kreditverträge erzwungen, die nur zwischen **Gläubiger-Eigentümern und Schuldner-Eigentümern** geschlossen werden können. Deshalb gibt es Markt und das zinsgetriebene Wachstum nur dort, wo zusätzlich zum materiellen Besitz **immaterielles Eigentum** existiert. Seine Belastbarkeit führt dazu, dass die materielle Besitzseite im Dienst der Zinserarbeitung permanent umgewälzt werden muss. Fehlt Eigentum, bleibt es bei der bescheidenen Produktion von animalischen Bienen sowie menschlichen Stammesgemeinschaften, Adelsherrschaften und Realsozialismen.

Das vom Unternehmen investierte **Geld ist also kein Standardgut**, das ihm Markttausch erleichtert. Es wird nicht aus Dingen gemacht, sondern aus dem immateriellen Eigentum an ihnen geschöpft. Das ist ein **Recht**, das man weder sehen, hören, schmecken noch anfassen kann, weshalb es **kodifiziert** werden muss. In einem Kredit werden also niemals Güter verliehen: Wenn ein Kreditgeber für seinen Schuldner Geld emittiert, also Eingriffsrechte gegen sein Eigentum notifiziert, dann verliert er materiell nichts. Ein Güterverzicht, für den er Güterzins fordern dürfe, findet schlichtweg nicht statt. Er verliert allerdings die **Dispositionsfreiheit** über das für die Geldbesicherung aktivierte Eigentum. Er darf es nicht noch einmal belasten. Er kann es im Kreditzeitraum auch nicht verkaufen oder verschenken, sondern muss es für die Einlösung vorhalten. **Es ist dieser aus Belastung erwachsende Dispositionsverlust über sein Eigentum, für den der Geldschaffer Zins**

Central Performance Control
Die 6 Schlüsselgrößen für das gesunde Unternehmen



Malik Ganzheitliche Management Systeme



fordert. Die materielle Besitzseite seines Vermögens benutzt er gleichzeitig völlig ungehindert weiter. Ist das Vermögen eine Viehweide, dann macht er nur ihre Eigentumsseite für die Geldbesicherung unfrei, aber die materiellen Kühe fressen weiter ihr Gras und er melkt und trinkt oder verkauft ihre Milch.

Der Zins ist also kein Preis für ein Gut Geld, durch dessen Absenkung Zentralbanker das Fließen eines Güterkreislaufes wieder in Gang setzen könnten. Der **Preis des Geldes ist sein Wechselkurs.** Zins ist auch nicht der Preis für Kredit, der dann ja an den Zinshöchstbieter fallen müsste. Kredit geht aber am ehesten an einen Schuldner, der das **beste Eigentumspfand** als Sicherheit stellen kann. Der Geldschaffer sieht bei ihm ein besonders **geringes Ausfallrisiko.** Das gute Eigentum des Schuldners erhöht die Bereitschaft des Gläubigers, seinerseits Eigentum für die Geldbesicherung riskant zu belasten, wofür er sich sogar mit einem geringeren Zins zufrieden gibt (prime rate).

Warum müssen auch gute Firmen bei der Erzeugung von Standardkrisen mitwirken?

Von den **vier Kontrakten** des Unternehmens – mit den (i) Banken, (ii) Lieferanten, (iii) Lohnarbeitern und (iv) Käufern – sind die letzten beiden am prekärsten. Das für Lohnarbeiter geliebene Geld ist – anders als das für Maschinen, die allemal Schrottpreise Erlösen – immer weg. Zudem können Interessenten für die eigenen Waren zum Kauf nicht gezwungen werden. Hingegen stehen die Unternehmen bei der Erfüllung ihrer Kontrakte mit Banken und Lieferanten immer unter dem Damoklesschwert des Vollstreckungszwangs. **Die Antwort auf die Zwickmühle aus immer verlorenem Lohngeld und dem steten Zwang zur Zusatzleistung für den Zins wird mit technischem Fortschritt gegeben, der als permanentes Phänomen nur in Eigentums-gesellschaften vorkommt.**

Alle Eigentümer, die beim Verschulden für technischen Fortschritt nicht mitmachen, verschlechtern sofort ihre Aussichten, an Kaufverträge heranzukommen. Sie würden ihre Schuldverträge mit den Banken nicht erfüllen können und müssten ihnen verpfändetes Eigentum übertragen. Ihre Verschuldungsfähigkeit würde vermindert oder verschwinden. Bei eigenen Innovationen kann sich eine Firma Zeit lassen bei der Schuldenaufnahme für ihre betriebliche Umsetzung. Bei Erfindungen der Konkurrenz hingegen ist sie umgehend **zur Investition gezwungen**, weil die Besitzseite ihres Vermögens – auch wenn sie erst gestern modernisiert wurde – umgehend veraltet, also die Zins- und Tilgungspflichten aus der Eigentumsseite nicht mehr bedienen kann.

Malik Basis-System
der Unternehmenspolitik



Malik Ganzheitliche
Management Systeme



Beim Leihen von Geld für diese Innovationen sind die Zinskosten nachrangig im Vergleich zu den Kosten eines entwerteten Firmeneigentums. Wenn der Betrieb eine Milliarde kostet und 100 Millionen für seine Verteidigung investiert werden müssen, dann hält ein Zins von – sagen wir – 5 statt 3 Prozent die Verschuldung nicht auf. Die 2 Millionen mehr Zins bleiben ärgerlich, aber nachrangig im Verhältnis zur verteidigten Milliarde.

Alle Unternehmen einer Branche – sagen wir Firmen für Schreibgeräte – müssen ohne Rücksicht auf die aktuelle Zinshöhe umgehend Schulden für das Bezahlen betrieblicher Umrüstungen machen, wenn irgendwo der Schreibcomputer erfunden wird. Da alle Eigentümer ununterbrochen von der Überschuldungsschwelle wegstreben, ist immer eine **gesamte Branche** gezwungen, die **Prozess- und Produktinnovationen** mitzumachen. Dieser Schritt ist auch dann unvermeidlich, wenn sie klar sehen, dass nach Abschluss der Innovation alle zusammen schneller und mehr als zuvor produzieren können, ohne dass die Zahl neuer Käufer automatisch zunimmt. Für den Einzelnen lassen sich aus dem Wissen um eine **unvermeidliche Überproduktion** keine Problem lösenden Schlüsse ziehen. Unternehmen haben nur die Wahl zwischen dem Verzicht auf technischen Fortschritt mit der Gewissheit sofortiger Eigentumsminde- rung und der **blossen Chance**, nach Umsetzung des technischen Fortschritts zu denen zu gehören, die genügend Käufergeld zur Ab- lösung ihrer Schulden und damit zur Auslösung ihrer Pfänder ge- winnen können. **Unternehmer müssen für die Verteidigung ihres Eigentums sehenden Auges an der Überproduktion von morgen mitwirken oder gleich heute Eigentum verlieren.**

Bei den Innovativ-Investitionen für die Eigentumsverteidigung durchlaufen ganze Branchen **Boomphasen**. Die Technologiever- käufer verpfänden Eigentum, um für ihre Firmen Kredit zu erhalten. Dasselbe tun die Käufer der Modernisierungsprodukte. Andere ma- chen Schulden für den Ankauf von Aktien beider Branchen und steigern so über Preiszuwachs wiederum ihre Verschuldungsfähig- keit. Vor allem die Hersteller der **Modernisierungstechnologie**, von denen alle potenziellen Verwender – einschliesslich der später Scheiternden – ja kaufen müssen, erleben eine Hausse ihrer Preise, weil erst einmal alles für einen wachsenden Ertrag spricht.

Nach dem Umsetzen der Innovationen kommt es zum **Zusammen- bruch** von – sagen wir – zwei der zehn modernisierten Unterneh- men, die für den **Abbau der unvermeidlichen Überproduktion** ausscheiden müssen. Die zuvor inflationierten Preise fallen zurück. Das führt zur Unterbesicherung vieler Kredite, was betroffene Ban- ken zu Abschreibungen aus dem Eigenkapital zwingt und einige von ihnen mit in den Abgrund zieht. **Geschäftsbanken können sich mithin genauso wenig wie die bei ihnen Kredit suchen-**





den Unternehmer vorab aus dem Geschäft verabschieden.

Um ihr Eigentum zu verteidigen, müssen auch sie über seine Belastung ins Risiko gehen. Die Banken können bestenfalls ahnen, ob ihre eigenen Kunden Opfer der unvermeidlichen Überproduktion werden oder es die Schuldner der Konkurrenzbank sind, deren Computer dann keiner kauft, obwohl auch sie hochmodern sind.

Warum helfen Nullzinsen der Zentralbank nach einer Standardkrise den angeschlagenen Firmen nicht?

Nach der Preisdeflation im **Crash der Standardkrise** treten die Überlebenden bis zum nächsten Innovationsboom in eine ruhigere Phase der Konkurrenz. Durch nun stetige Verkäufe können sie ihre Schulden bezahlen und damit ihre Pfänder für neuerliche Verschuldungen auslösen. Dadurch steigen ihre beim Ausjäten der Überkapazitäten gefallen Preise und auch die der Positionen in ihrem Eigenkapital. Beides normalisiert ihre Verschuldungsfähigkeit. Massnahmen von Zentralbanken sind nicht erforderlich.

Aber es gibt das **Leiden der Arbeitskräfte** bei den bankrotten Firmen. Wer dabei ohne Mitgefühl bleibt, hat kein Herz. **Wer dagegen jedoch mit Zinsnullung vorgeht, hat in einer Zentralbank nichts zu suchen.** Die Geschäftsbanken der Bankrotteure kennen die beiden Rettungsanker für ihre Rettung genau, können sie ihnen aber nicht zuwerfen: Erstens können sie dem abrutschenden Unternehmen **keine neuen Erfindungen** geben, mit deren Umsetzung es in den Wettbewerb zurückkehren könnte. Zweitens können sie ihm **kein verpfändbares Eigentum** übertragen, mit dem ein neuer Kredit für die Umsetzung eigener oder fremder Erfindungen in jedem Fall besichert werden muss. Auch Zentralbanker können potenziellen Schuldnern keine erstklassigen Sicherheiten übertragen und auch sie verfügen über keine geheime Reserve an Erfindungen, die sie über die Geschäftsbanken an deren abrutschende Firmenschuldner für einen neuen Geschäftsaufschwung weiterreichen könnten. Sie tun mithin nur dann das Richtige, wenn sie **der schmerzhaften Bereinigung freien Lauf lassen.** Die Linderung der Folgen für die in Not geratenen Menschen ist Aufgabe der **Sozialpolitik.** Sie darf niemals mit Mechanismen der Geldschaffung betrieben werden. Lediglich die Gewinne der Zentralbank könnten für solche Hilfe herangezogen werden. Das aber versteht ihre Spitze nicht und ist sogar bereit, auf sie zu verzichten: **«Um eine befriedigende Wirtschaftsleistung zu fördern» (Alan Greenspan), glaubt sie nämlich nach dem 2000er Crash des Internetbooms auf Zins verzichten zu dürfen.**

Malik General Master Controls



Malik Ganzheitliche
Management Systeme



Auch Zentralbanken sind Geschäftsbanken – und zwar für das gesamte Bankensystem mit der Betonung auf Geschäft und System. Auch die Zentralbank blockiert beim Verleihen Eigenkapital und muss für diesen zeitweiligen Dispositionsverlust mit Zins (Diskont) kompensiert werden. «Billiges» Papiergeld kann Eigentum kaufen, weil es mit Zentralbankeigentum besichert ist. Es macht keinen Unterschied, ob es sich – wie bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts – um das Geld einer privaten Zettel-Bank oder um das Geld einer Zentralbank handelt. **Bei Zinsverzicht bringt jede Bank ihre Eigentümer um den Gewinn und sich selbst in den Untergang.** Selbst die Unterstützung der Sozialhilfe für die Entlassenen der in der Standardkrise Gescheiterten wird dann unmöglich.

Aber man will noch viel grossartiger helfen. Das gilt besonders dann, wenn es nicht nur um die Rettung einzelner Branchen, sondern gleich um das **Heil der gesamten Wirtschaft** geht. Wenn nämlich alle Branchen zusammen massive Investitionen vornehmen müssen, weil tief greifende Neuerungen sämtliche Produktionsprozesse betreffen und deshalb umfassende Investitionen erzwingen, kann ein **Innovationsboom** mit seinen steigenden Verschuldungen und Preisen so lange währen, dass eine **neue Ära ohne Krisen** aufzuziehen scheint. Dabei handelt es sich meist um Revolutionen im Transportwesen und der Informationsübertragung, da die von allen Unternehmen für die Eigentumsverteidigung übernommen werden müssen. Auch umfassend einsetzbare neue Werkstoffe und allgemein verwendbare Neuerungen wie Dampf, Treibstoffe oder Elektrizität gehören hierhin.

Das gleichzeitige Auftreten mehrerer solcher Innovationen gehört an den **Beginn einer späteren grossen, wiederum aber unvermeidlichen Krise**, bei der dann in – sagen wir – zwanzig Branchen gleichzeitig ein Teil der Unternehmen gerade deshalb ausscheiden muss, weil alle so erfolgreich umgerüstet haben, dass Überproduktion und Unverkäuflichkeit zwingend werden. Der **Internetboom** mit seinem Crash im Jahr 2000 war dafür ein klassischer Fall. Um das aus ihm entspringende Leiden bei Unternehmen und Arbeitern zu stoppen, beginnt Greenspan seine wohl gemeinten, aber verhängnisvollen Jahre der **Minizinspolitik**.

Zentralbanken sollen zur Verhinderung des Misstrauens zwischen Banken solvente Häuser, die momentan – meist über Nacht – nicht flüssig sind, dadurch mit Geld versorgen, dass sie stante pede – als Verleiher letzter Hand vor Morgengrauen – deren Vermögen als Pfand für Kredit akzeptieren oder kurzfristig kaufen. Dafür soll sie einen erhöhten Zins fordern, damit nicht auch Banken an den Treiben rennen, die das gar nicht nötig haben, also gar keine neuen Forderungen gegen Kreditnehmer aufgebaut haben, die sie jetzt monetarisieren müssten. Eben diese Sorge hat **Walter Bagehot** als

Malik General Management
Master Modell



Malik Ganzheitliche
Management Systeme



Nestor der Zentralbanktheorie zur Formulierung seiner Hauptregel geführt: «Für die Kredite ist ein sehr hoher Zinssatz zu verlangen. Das wird die Mehrzahl der Anträge von Personen verhindern, die sie gar nicht brauchen» (Lombard Street; 1873). Ebenso elementar wie ein ausdrücklich nicht herabgesetzter Zins sind – in Bagehots zweiter Hauptregel – die erstklassigen Sicherheiten. Keine insolvente Bank und auch keine mit lediglich zweit-rangigen Eigentumstiteln darf dem Tresen einer Zentralbank auch nur nahe kommen. Denn sie würde selbst ausgelöscht, wenn sie die von solchen Banken nicht refundierten Beträge aus ihrem Eigenkapital glattstellen müsste.

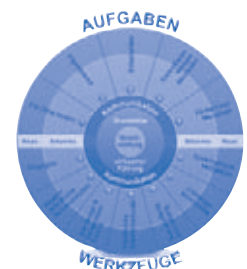
Wie erzeugen Geschäftsbanken mit dem nie an die Firmen gelangten Nullzinsgeld die Hyperkrise?

Steht am Beginn des normalen Bankgeschäfts ein einfall- und Pfandreicher Unternehmer, für den Geld gesucht wird, so steht bei ultraniedrigem Diskont am Anfang Zentralbankgeld, für das Anlagemöglichkeiten überhaupt erst aufzuspüren sind. Unternehmer müssen für ihre Eigentumsverteidigung ohnehin leihen. Sie borgen wegen plötzlich geringeren Zinses nicht ein zweites Mal. Fällt ihr Finanzierungsbedarf aber gerade in eine so günstige Zeit, dann nehmen sie diesen Vorteil selbstverständlich mit. **Denn jeder Innovationsboom ist schuldengetrieben, aber der Nullzinsboom ist fatalerweise nicht innovationsgetrieben.**

Auch die 3 von 4 Dollar oder 3,70 von 4,70 Euro, die nahezu zinsfrei bei den Banken bleiben und bei den eigentlich zu bedenkenden Unternehmen nie ankommen, müssen refundiert werden und Ertrag bringen. Was da wie immer gering auch verzinst werden muss, ist in der Tat kolossal. Zwischen 2001 und 2008 springt die globale Geldmenge nämlich von **36 auf über 70 Billionen Dollar** (IWF).

Also kaufen die Geschäftsbanken oder die von ihnen engagierten Investment Banks und Hedge Funds mit dem unerwarteten Segen alles, was höher rentiert als der Minizins. Liegt der bei eins, geht es an sämtliche Anlageklassen, die mehr als zwei Prozent bringen, ob das nun Rohstoffe, Bergwerke, Fabriken, Kunstwerke, Kaffee, Anleihen, bereits vorhandene Immobilien oder andere Banken sind. Alle erleben durch diese Nachfrage eine **plötzliche Preissteigerung**. Was aber ist die? Wären Frühstückseier eine Anlageklasse, würde der Bauer für eine Verdoppelung des «Werts» seiner Legehennen dem Herrn danken. Seine Frau aber verstünde, dass sich lediglich ihr Preis aufgebläht hat. Schliesslich holt sie aus den Nestern nicht ein Ei mehr als zuvor.

Malik Standardmodell der Wirksamkeit
«Das Führungsrad»



Malik Ganzheitliche
Management Systeme



Die Banken investieren also nicht wie bisher über den Umweg ihrer Firmenschuldner in steigende Effektivität und Produktion, sondern in steigende Preise. Der abrupte «Wertzuwachs» ist mithin Inflation. Was gestern hundert kostet und gerne für das Einprozentgeld gekauft wird, weil es viereinhalb bringt, kostet bei unverändertem Ertrag plötzlich dreihundert und rentiert deshalb nur noch mit eineinhalb. Damit wird es selbst bei sehr niedrigem Diskont unattraktiv.

Zuvor allerdings haben die inflationierten Vermögensklassen die Besicherung immer höherer Kredite für immer mehr Einkäufe ermöglicht. Für die Vermögensmehrung durch gratisnah geliehenes Geld, also ohne den Umweg über die Warenproduktion, treiben die amerikanischen Banken bis 2007 ihre Schulden von 21 auf 116 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Einschliesslich der Privatverbraucher, Unternehmen und Staatsorgane hatte die amerikanische Nation beim Platzen der Blase 2008 **Schulden in Höhe von 360 Prozent der Wirtschaftsleistung.** 1929 vor der Weltwirtschaftskrise waren es gerade 160 Prozent.

Das liegt auch an 20 Millionen Amerikanern, die mangels verpfändbaren Eigentums zuvor mit Waffengewalt von den Banken weggehalten wurden, ab 2001 aber einen Zins angeboten bekamen, der ihnen unwiderstehlich und miraculös niedrig erschien, weil er den Banken doch immer noch etwas lassen musste. Die wussten natürlich, dass die Zeichen und Wunder der Zinsnullung in den Zentralbanken zelebriert wurden, an deren Tresen nur sie, nicht aber Unternehmen und Privatpersonen durften.

Als Pfand nehmen die Banken von diesen **subprime-Borgern** das erst zu bauende und im Preis «sicher» steigende Hauseigentum. Es ging – bei drei Bewohnern pro Einheit – um Wohnraum für 60 Millionen Menschen. Das ist die Bevölkerung Frankreichs oder Grossbritanniens. Deshalb das Packen von Hypothekenbündeln zum Verkauf in die ganze Welt. Die ahnte das **Risiko** durchaus, weshalb sie für alles und jedes **Versicherungen** zeichnete, auf die dann andere Wetten abschlossen, bis Verpflichtungen von 62 Billionen Dollar kontrahiert waren. Doch schon im November 2004 wird der Fed-Diskont mal kurz von 0,75 auf drei Prozent vervierfacht und bis Mai 2006 sogar auf sechs Prozent verachtfacht. Zinshöhen, bei denen niemand die Banken betreten hätte, müssen diese jetzt fordern. Drei Billionen Dollar Hypothekenschulden werden uneinbringlich und verschlingen die Eigenkapitale der Banken.

Dabei kommen die Schulden der Häuslebauer durchaus mit Leistung in Kontakt. Maurer, Klempner und Dachdecker haben ja ge-

Das Malik Integrierte Management - System (IMS)



Malik Ganzheitliche Management Systeme



arbeitet. Aber sie sind von Beginn an nicht mit Pfand unterlegt, aus dem die Banken ihre Aussenstände hätten ausgleichen können. Als sie dann vollstrecken müssen, bewirkt die Häuserschwemme einen so wuchtigen Verfall der Preise, dass bis dato auch korrekt mit Pfand unterlegte Hypotheken in Unterbesicherung fallen. Das bringt den Banken Verluste jetzt auch bei der Vollstreckung in ordnungsgemäss finanzierten Wohnraum, wenn dessen Eigentümer kein Pfand nachschliessen können.

Die Blase platzte mit 40 bis 50 Billionen Dollar globalen Kursverlusten, als die Vermögenspreise so inflationiert waren, dass die Erträge selbst für einen Minimaldiskont nicht mehr ausreichten. Anders als die Schulden der Häuslebauer bei den Geschäftsbanken sind die Schulden der Geschäftsbanken bei den Zentralbanken oder auch Ihresgleichen anfänglich zwar mit **Pfand** unterlegt. Aber anders als die Hypotheken-Gelder kommen sie anschliessend nicht mit **Leistung** in Berührung, die allein von den zwei Vermögenssäulen Unternehmen und Arbeitskräften erbracht werden kann. **Der aus dieser Leistungslosigkeit geborene Crash bringt am Ende auch die Nullzins-Kredite der Geschäftsbanken in Unterbesicherung.** Sie haben sich eine Million geliehen, um dafür einen Titel mit Ertrag oberhalb des Zentralbankzinses zu kaufen. Wenn das Gekaufte im Crash auf 500.000 abstürzt, steht der Kredit über eine Million notleidend («toxic») in den Büchern. Der wunderbar günstige Zins hilft bei der Beschaffung der jetzt fehlenden Halbmillion in keiner Weise. Die Banken müssen fürs Schulden decken also an ihre soliden Titel heran. Über deren Notverkauf treiben sie auch die Preise der korrekt gemanagten Firmen nach unten. **Wenn selbst solche Noterträge für die Begleichung der Nullzinsschulden nicht reichen, müssen sie aus dem Eigenkapital genommen werden.**

Ein Teil der Banken taumelt zum Abgrund, weil ihr Eigenkapital die Runterpreisung ihrer kreditgekauften Titel nicht mehr ausgleichen kann. Der Teil, der sich beim Nullzinsbesäufnis zurückgehalten hat, geht unter, weil die von ihm akzeptierten Pfänder im Preis so stark abgestürzt sind, dass sie im Fall der Vollstreckung in gestern noch grundsolide Firmen ihre Ausleihungen nicht wieder hereinholen können. **Eben das bedeutet das Ankommen der Krise bei Unternehmen der «Realwirtschaft», die in Wirklichkeit schuldengetriebene Verpfänder sind.**

Bei den im Crash runtergepreisten soliden Firmen müssen die Banken schon für die noch laufenden Kredite zusätzliche Pfänder einfordern. Wenn die betroffenen Firmen gerade jetzt für eine **eigenumsverteidigende Innovation** Schulden aufnehmen müssen,

Central Performance Control
6 Schlüsselgrössen für das gesunde Unternehmen



Malik Ganzheitliche
Management Systeme



tritt die Situation ein, die unsere Experten so erzürnt, weil sie von aussen nicht sehen können, dass diese Firmen ohne Kollateral da stehen und die Banken gerade darauf weiter bestehen müssen. Die Unternehmen finden sich – wie bei jeder Neuerung – vor der Alternative **Innovationsverschuldung oder Untergang gleich hier und jetzt**. Aber gerade jetzt haben sie durch die Zinsnullung, die eigentlich ihnen helfen sollte, ihre Verschuldungsfähigkeit eingebüsst. Alles Heulen und Zähneklappern in den Zentralbanken und alles Strafgrollen aus Universitäten, Ministerien und Medien prallt an der doppelten Eigentumsreduzierung bei Banken und Unternehmen ab.

Das mit Helferwunsch **nullgezinste Geld der Zentralbanken** hat ein **monströses Zerstörungswerk** angerichtet, weil nicht nur die Immobilienschulden ohne Pfandanbindung und die Bankenschulden ohne Leistungskontakt blieben, sondern auch die korrekt finanzierten Immobilien und Unternehmen so stark runtergepreist wurden, dass **Unfähigkeit zur Verschuldung** die Folge war.

Was sind jetzt die geringeren Übel?

Die **Unkenntnis des ökonomischen Systems** nötigt in seiner Krise zu **Blindflügen**. In reinen trial and error-Aktionen werden ungeheure Beträge für insolvente Banken verbrannt, die es an Unternehmen gar nicht weiter verleihen können, weil die wegen Kollateralverlust Schulden nicht mehr machen können. Selbst für kleinere Übel kann man sich eben nur dann entscheiden, wenn das System verstanden wird. **Was könnte – immer mit Fokus auf fehlendes Firmenpfand – auch jetzt noch getan werden?**

1. Nach der grundsätzlich richtigen **staatlichen Garantie der Einlagen bei Banken** hätte man diese ihrem Schicksal überlassen und neben sie mit einem Teil der vielen hundert Milliarden Staatspapiere eine **«good bank»** stellen müssen. 100 Milliarden Eigenkapital ermöglichen 1 Billion Forderungsaufbau gegen Schuldner. Längst hätte eine solche neue Bank die **besten Talente der gescheiterten Häuser engagieren** und für diejenigen Betriebe tätig werden können, wenn sie für die Eigentumsverteidigung innovieren müssen und sogar verpfänden können. Dieser Weg ist keineswegs ungewöhnlich. Immerhin sind in den USA seit 2008 über 80 neue Banken gegründet worden, die gerade damit werben, dass sie ohne faule Kredite und niedergepreiste Käufe für ihre Kunden da sind.
2. Ankaufen von **Anleihen der Firmen**, bei deren Begebung diese Eigentum ja nicht verpfänden müssen, durch Staatsanleihen (i.e. Forderungstausch). Letztere sind von den Firmen **leichter zu**

Malik Basis-System
der Unternehmenspolitik



Malik Ganzheitliche
Management Systeme

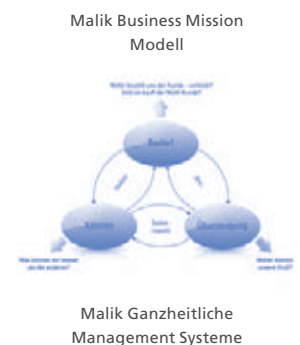


liquidieren als eigene Anleihen, weil deren Ankäufer – anders als direkt pfandgesicherte Kreditgeber – bei Bankrott der Begeber nachrangig zum Zuge kommen.

3. Ankaufen von **Aktien der Spitzenfirmen durch einen Fonds aus Staatsanleihen**, der so ihre Gesamtpreise und die Preise der Positionen in ihren Eigenkapitalen stützt, sie also verpfändungsfähig hält und dabei dem Steuerzahler auch noch Anteile an den industriellen Kronjuwelen sichert. Was die Regierungen von Abu-Dhabi, China, Kuwait oder Singapur können, könnten westliche Regierungen auch.
4. Staatliche Garantien für Kredite an Unternehmen nicht an insolvente Banken geben, sondern an **potente Geldsammler** mit stetigem Mittelzufluss wie vor allem Lebensversicherer. Die können dann direkt an Firmen leihen, deren Anleihen sie wegen Nachrangigkeit bei Bankrott nicht mehr kaufen wollen.
5. Auch **Investitionsprogramme** sind vor allem deshalb hilfreich, weil sie über Vorkasse Geld an Unternehmen und Arbeitskräfte bringen, die sich wegen Verpfändungsunfähigkeit momentan nichts leihen können.

Das Ausbleiben solcher Schritte hat ungeheure Summen – gerade auch aus den Versicherungen – in Staatspapiere gelockt, bei deren Erwerb – genauso wie beim Goldkauf – wiederum **keine Unternehmen in Aktivität** versetzt werden. Es kommt lediglich zu einer Umlenkung der Forderungen gegen Banken zu den Steuerzahlern. Die aber produzieren in ihrer Rolle als Staatsbürger nichts, weshalb sie auch nichts gegen Geld verkaufen können, mit dem die Staatsschuld einmal bedienbar würde. Der Steuerbürger ist tagsüber ohnehin schon mit seiner ganz persönlichen Eigentumsverteidigung beschäftigt und kann über Nacht nicht als Heinzelmännchen noch einmal für die Erzeugung von Waren antreten, über deren Verkauf Schulden bedienbar würden.

Die **aberwitzige Medizin der Zinsnullung** führte zu einer Megablase, weil die «billigen» Schulden der Geschäftsbanken niemals mit Leistung in Berührung kamen. Die jetzt verabreichte Gegenmedizin aus einer ähnlich grossen Schuldenflut der Steuerzahler muss ebenso giftig wirken, weil ja auch sie ohne Berührung mit dem Leistungskomplex aus Unternehmen und Arbeitskräften bleibt. Regierungen bezahlen ja nicht mit Geld der Steuerzahler, dessen Abgaben heute schon die Staatsausgaben nicht decken. Sie zahlen mit **Staatsschulden** in Form von Anleihen, die sie verkaufen oder sogar verschenken und mit Verzinsungs- und Refundierungsgarantie versehen. Was aber bedeutet das? **Ungeachtet schon heute fehlender Steuern «garantieren» sie für die Zukunft sogar einen**





doppelten Steuersatz und dazu noch die Kraft, sie aus den Bürgern auch herauspressen zu können.

Eine Regierung, die mit einer schrumpfenden, vergreisenden und sich dequalifizierenden Bevölkerung (weniger, älter, dümmer) konfrontiert ist – wie etwa die deutsche –, wird sich bei der Erfüllung solcher Zahlungsverprechen schwerer tun als eine Regierung, die – wie etwa die amerikanische – mit einer wachsenden, altersstabilen und passabel qualifizierten Bevölkerung rechnen kann.

Aber die 0,1-Prozentorgie des Fed geht auch weiter. Aktien von Geschäftsbanken steigen auch deshalb schon wieder, weil sie Staatspapiere kaufen. Die haben natürlich ein Ertragsversprechen vielfach über 0,1, aber sie bleiben genauso **ohne Leistungskontakt** wie die 0,75-Prozentkäufe nach 2001.

Malik General Master Controls



Malik Ganzheitliche Management Systeme

Stichwortverzeichnis

- Anleihen 57
- Bagehot, Walter 53
- Bank of Japan 46
- Bedürfnisbefriedigung 47
- betriebliche Umrüstungen 51
- Blindflüge 57
- Boomphasen 51
- Dispositionsfreiheit 49
- Eigenkapital 56
- Eigentumspfand 50
- eigentumsverteidigende Innovation 56
- endowments 47
- Federal Reserve System (Fed) 46
- Gäubiger-Eigentümern 49
- good bank 57
- Greenspan, Alan 52
- Hedge Funds 54
- Hyperkrise 54
- immaterielle Eigentums-Seite 49
- immaterielles Eigentum 49
- Inflation 55
- Innovationen 49
- Innovationsboom 53
- Internetboom 53
- Investment Banks 54
- Konsumverzicht 48
- Kredit 48
- Leiden der Arbeitskräfte 52
- Leistungslosigkeit 56
- materiellen Besitzseite 49
- Minizinspolitik 53
- Modernisierungstechnologie 51
- monströses Zerstörungswerk 57
- neoklassische Lehre 47
- Nullzinsgeld 54
- Pfand 56
- Preissteigerung 54
- property rights 47
- Prozess- und Produktinnovationen 51
- Rekapitalisierung von Banken 46
- Risiko 55
- Schulden 55
- Schuldner-Eigentümer 49
- Sozialpolitik 52
- Staatsschulden 58
- Standardkrise 52
- Standardkrisen 50
- Stiglitz, Joseph 47
- subprime- Borgern 55
- toxic 56
- ultraniedriger Diskont 54
- Unterbesicherung 56
- unvermeidliche Überproduktion 51
- Verlustrisiko 49
- Vermögen 49
- Verschuldungsfähigkeit 51
- Versicherungen 55
- Vollstreckungszwang 50
- Wechselkurs 50
- Wissenschaft von der Wirtschaft 47
- Zentralbankzins 46
- Zinsnullung 58

Tagung zur aktuellen Lage

Abwarten und Tee trinken? Nein. Diese Krise hat System und kann nicht ausgesessen werden. Um schnell richtig handeln zu können, müssen die Ursachen der Krise erkannt werden. Gerne diskutieren wir mit Ihnen an dieser Tagung am **14. Mai im Hotel Radisson Blu, Zürich-Flughafen, von 9.30 bis 16.00 Uhr.**

Prof. Dr. Fredmund Malik analysiert in seinen Referaten die Ursachen der Krise, anschliessend zeigen wir Ihnen gerne unsere bewährten Lösungen und Krisenbewältigungstools wie auch unser neues stark anwendungsorientiertes Malik Camp für rasche Kostensenkung, richtige Strategie und Organisation.

[Info und Buchung](#)

Malik Bücher:

Malik, F. (2008) **Die Richtige Corporate Governance.** Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern. Frankfurt/New York: Campus Verlag

www.malik-mzsg.ch/buch/ncg

Malik, F. (2008) **Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren.** Frankfurt/New York: Campus Verlag.

www.malik-mzsg.ch/buch/ucg

Malik, F. (2006) **Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit.** Frankfurt/New York: Campus Verlag.

www.malik-mzsg.ch/buch/fll



Neue DVD zum 3. Internationalen Bionik-Kongress

Werfen Sie einen Blick hinter die Kulissen nützlicher und gefährlicher Vernetztheit, entscheidender wissenschaftlicher Experimente, faszinierender Erkenntnisse und konsequenter praktischer Lösungen fürs Management. Die sechs Referate vom III. Internationalen Bionik-Kongress zeigen wesentliche Gemeinsamkeiten von Organismen aus der Natur, Organisationen und notwendigen Werkzeugen für professionelles Management im 21. Jahrhundert.

[Zum Shop](#)

Malik Open Management Education Jahresprogramm 2009

Das Beste für das Meistern von Komplexität! Neues und neu überarbeitetes Schlüsselwissen für die Herausforderungen dieser Zeit:

www.malik-mzsg.ch/seminarprogramm

General Management an der Malik Management Summer School®

Die einzigartige Weiterbildungsalternative: Kompakt in 2x10 Tagen, erfahren Führungskräfte alles, was sie für wirksame Ergebnisse brauchen. Business Units richtig führen – Beste Resultate erzielen – General Management für Manager mit direkter Ergebnisverantwortung.

www.malik-mzsg.ch/summerschool

Malik Master of Management®

Malik Master ist nicht einfach MBA. Das von der FIBAA akkreditierte Studienprogramm Malik Master of Management® ist der Meister für Führungskräfte höherer Positionen. Mit ihm lernen Führungskräfte einzigartiges General Management, das Right Practice statt Best Practice vermittelt, das Führung und Management nicht mit Business Administration verwechselt. Der neue «Master» startet am 8. Juni.

www.malik-mzsg.ch/master

Leser-Service

Gesamtstichwortverzeichnis

Gesamtinhalts- und Stichwortverzeichnis einmal pro Jahr.

Fragen/Reaktionen zum Inhalt

Wir freuen uns über Fragen und Reaktionen zum m.o.m.[®]-Letter:

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

m.o.m.[®]-Letter im Internet

Auf der malik online plattform haben m.o.m.[®]-Abonnenten Zugang:

- zum Online-Archiv mit allen seit Juli 1993 publizierten m.o.m.[®]-Lettern in deutscher Sprache als PDF zum Herunterladen.
- zum m.o.m.[®]-Forum zum persönlichen Austausch mit Fredmund Malik und anderen m.o.m.[®]-Abonnenten.
- zur Arbeitsversion des m.o.m.[®]-Letters, mit der Möglichkeit, die m.o.m.[®]-Letter seit 2008 online zu bearbeiten und mit Ihren persönlichen Notizen zu versehen.
- zum online Navigator des malik management system[®].
- und weiteren Informationen.

Als m.o.m.[®]-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 info@mom.ch.

Weitere Produkte

- m.o.m.[®]-Letter in Englisch: Für Ihre ausländischen Tochtergesellschaften oder für Kunden, Kollegen und Bekannte im Ausland.
- m.o.m.[®]-Letter zum Hören: Alle m.o.m.[®]-Letter ab März 2001 auf CD und MP3 verfügbar. Es spricht der Autor selbst.
- m.o.m.[®]-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!
- m.o.m.[®]-iPod-Sets: Neue Arten, die persönliche Management-Kompetenz zu steigern
 - ▶ *Laufbahn und Karriere*: Wichtige, bewusst und systematisch zu treffende Entscheidungen einer Führungskraft, um Laufbahn und Leben Richtung und Sinn zu geben.
 - ▶ *Managerial Effectiveness*: Die Quintessenz dessen, was alle Führungskräfte immer und überall brauchen, um in Organisationen der Zukunft wirksam zu sein.

Information und Bestellungen

Tel. 0041 (0)71 274 37 00 oder E-Mail info@mom.ch

www.mmzsg.com