

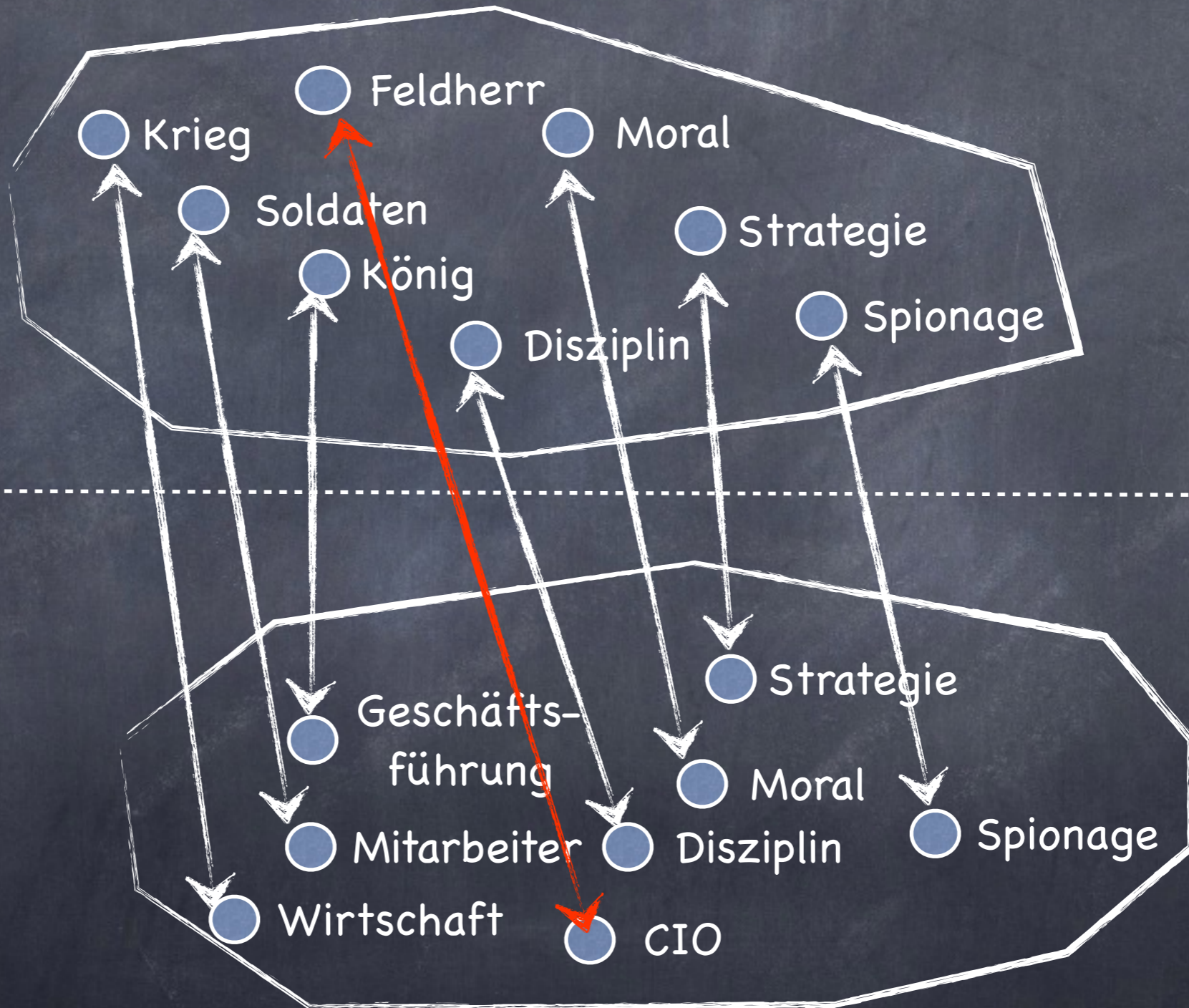
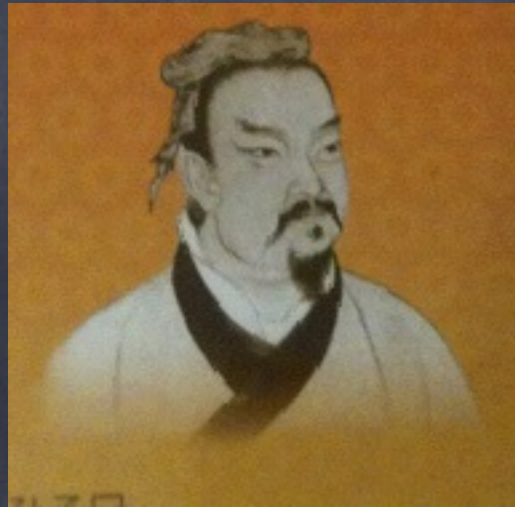
# Sun-Tzu und Ai-Ti

Antike chinesische Strategien für den modernen CIO

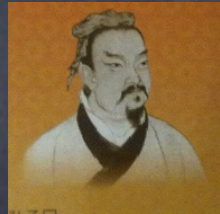
Dr. Wilfried Lyhs

Sun-Tzu: chinesischer Feldherr im Königreich Wu: etwa 500 v. Chr.

“Die Kunst des Krieges” mit 13 Geboten<sup>2],3]</sup>



Ai-Ti: europäischer CIO etwa 2010 n. Chr.



# Konvergenz von östlicher Philosophie und westlicher Wissenschaft

in China: Konfuzius, Laotse  
in Indien: Siddartha Gautama

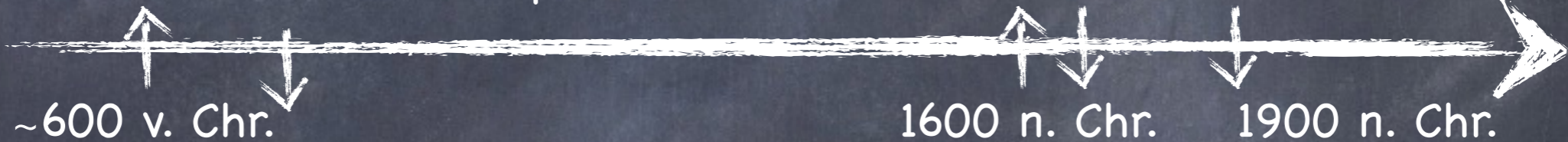


Sun Tzu schreibt  
"Die Kunst des  
Krieges"

Macciavelli  
"Der Fürst"

Taoismus trennt nicht zwischen Körper und Seele

1500 n. Chr.



Aristoteles:  
Trennung von  
Naturwissen-  
schaft,  
Philosophie &  
Religion

Mittelalter:  
mehr Erforschung  
der Vollkommenheit  
Gottes als der  
Naturwissenschaft

Galilei,  
Descartes:  
"Cogito ergo  
sum",  
Wissenschaft  
entwickelt  
sich gut

die Quanten-  
theorie zwingt  
uns, die Welt  
ähnlich zu sehen  
wie ein Buddhist,  
Hindu oder Taoist  
[1]

# 計篇

## 1. Gebot - Planung: Gründliche Vorbereitungen sind das A&O des Erfolges

Die Ausgangslage wird durch 5 Faktoren bestimmt, die bei der Planung berücksichtigt werden müssen:

- Tao: der **Weg** - das **moralische Recht** (Krieg zu führen)
- Tien: der **Himmel** - symbolisiert die Umstände
- Di: die **Erde** - beschreibt Strukturen und deren Auswirkungen
- Dschian: **Führungskompetenz** = Weisheit+ Aufrichtigkeit+ Wohlwollen+ Mut+ Strenge
- Far: **Methode** = hierarch. Strukturierung+ Nachschub+ Kontrolle d. Ausgaben

- 
- Dao: Eingeleitigung, Fließende Zielvorgaben, Produktzeitplan, Budgetschätzungen, Berücksichtigung der Prozesse und Kommunikation, Kosten, Kostentransparenz  
Glaubwürdigkeit: das **moralische Recht** muß auf der Seite der Manager sein.  
Paradigmenwechsel: der Manager muß sich fragen, wie er sich selbst hat. Habe ich Achtung vor meinen MA? Sind meine Vorstellungen begründet? Sind andere mit mir, sonst hat er schon verloren.  
meine Visionen verständlich?  
Ressourcen-Mngmt: flexible Allokation, permanente Kontrolle d. Planung
  - Tien: Umstände sind nicht gegeben, man kann sie ändern, Unternehmensleitungsatz: "Die Mitarbeiter sind die wahre Stärke des Unternehmens."  
Dschian: Die Ziele des Unternehmens und die daraus abgeleiteten Aufgaben sind
  - Far: Klare Richtlinien, regnsfähige Fließrichtlinien, Compliance der MA, der Regeln  
Kennt jeder seine Aufgabe? Sind wir/Ich verlässlich?  
aber: dürfen Kreativität nicht behindern, Arbeitsdynamik unterstützen

## 3. Gebot – Strategie: Die richtige Strategie verhilft der Vision zum Sieg

- “In der praktischen Kriegskunst ist es das Beste überhaupt, das Land des Feindes heil u. intakt zu übernehmen; es zu zerschmettern u. zu zerstören ist nicht so gut.”
  - “Besiegte Feinde das Gesicht wahren lassen ...  
Durch die Übernahme des Feindes stärker werden.”
  - Ressourcen zielorientiert planen
  - Stets die wahren Kosten im Auge behalten. RoI-Betrachtungen auch bei einfachen Dingen durchführen.
  - **“Taktik ohne Strategie ist der Lärm vor der Niederlage.”**
- 
- z.B. bei M & A: die Strukturen – wenn möglich – übernehmen  
nicht wie bei Macciavelli<sup>5]</sup>: Ausrotten der Familie des besiegten Herrschers
  - ohne Geschäftsstrategie und abgeleiteter **IT-Strategie** ist kein Sieg erreichbar
- ➔ J. Kozol: “Kämpfen Sie nur in Schlachten, die so groß sind, daß sie etwas bedeuten, aber zugleich klein genug sind, um sie gewinnen zu können.”
  - ➔ G. Norman: “Reagiere sofort und reagiere richtig.”
  - ➔ N. Schwarzkopf: “Führung ist die Kombination aus Strategie und Charakter.  
Wenn Sie auf eines verzichten müssen, verzichten Sie auf Strategie.”

# 形篇

## 4. Gebot – Taktik: Die siegreiche Taktik vermeidet Fehler und schließt Fehler aus

- "So bringt sich der kluge Kämpfer in eine Position, die die Niederlage unmöglich macht ...  
So sucht der siegreiche Strategie nur dann den Kampf, wenn der Sieg bereits errungen ist, wogegen jener, er zum Untergang verurteilt ist, zuerst kämpft und danach den Sieg sucht."
  - "Der vollendete Anführer hütet das Gesetz der Moral und achtet streng auf Methode und Disziplin."
- 
- Auf der Grundlage von Strategien entwickelt der Manager taktische Schritte. Er darf nicht im Denken steckenbleiben, er muß die Umsetzung konsequent treiben.
  - Auf der Basis von Risikoanalysen werden Redundanzen aufgebaut, sowohl personell als auch technisch ⇒ Business Continuity, Disaster Recovery
  - ➔ J.J. McCloy: "Demut ist ein Ausdruck von Stärke und nicht von Schwäche. Fehler zuzugeben und Gegenmaßnahmen zu ergreifen, stellt die höchste Form der Selbstachtung dar."
  - ➔ Ellen Key: "Mut beruht vor allem auf dem Willen, ihn zu haben."
  - ➔ R. Murdoch: "Die Welt verändert sich rasant. In Zukunft siegen nicht mehr die Großen über die Kleinen, sondern die Schnellen über die Langsamen."

## 勢篇

### 5. Gebot – Potential/Energie: Mit Methode und guten Manövern siegen

- “Die Führung einer großen Armee unterscheidet sich nicht von der einer kleinen Einheit. Es ist lediglich eine Frage der Aufteilung.”
  - “Die hohe Kunst, den Feind zu lenken, besteht darin, ihn mit taktischen Manövern zu bestimmten Schritten zu verführen und ihm etwas anzubieten, nach dem er greifen muß.”
- 
- die Gültigkeit der Prinzipien ist unabhängig von der Größe der Organisation
  - Mitarbeiter motivieren, nicht überfordern<sup>6]</sup>.  
Wie setzt man einen Mitarbeiter so ein, daß er die beste Leistung erbringt?
  - Unberechenbar für den Gegner, berechenbar für die Mitarbeiter.
  - Machen Sie das eigene Unternehmen so attraktiv wie möglich, um den Wechsel der eigenen MA zu verhindern und die anderer Unternehmen anzulocken.

## 6. Gebot – Stärken & Schwächen: die Bedingungen diktieren und dadurch erfolgreich sein

- "Hat die Taktik uns zum Sieg verholfen, so dürfen wir sie nicht wiederholen."
  - "Wer zuerst auf dem Schlachtfeld ist und den Feind erwartet, geht ausgeruht in den Kampf; wer zuletzt eintrifft und sich beeilen muß, geht erschöpft in den Kampf."
  - "In dem wir die Vorkehrungen des Feindes ergründen, aber selbst unsichtbar bleiben, können wir unsere Kräfte zusammenhalten, während der Feind die seinigen aufteilen muß".
- 
- der Flexiblere wird der Sieger sein ⇒ IT hat flexibles Business zu unterstützen
  - der Schnellere wird der Sieger sein ⇒ IT hat agiles Business zu ermöglichen
  - der Einige wird der Sieger sein ⇒ IT unterstützt das Management in der effektiven Kommunikation (online, offline)
  - der Informierte wird der Sieger sein (sh. auch "Scientia est Potentia": Wissen ist Macht ⇒ IT unterstützt das Sammeln von Informationen und die Wissensbildung sh. Gebot 13)



# 13. Gebot - Spionage: Vermeide langwierige und teure Schlachten durch Informationsvorsprung

- "Lokale Spione sind Spione unter der feindlichen Bevölkerung"
- "Innere Spione sind unsere Spione unter den feindlichen Spionen"
- "Übergelaufene Spione sind feindliche Spione, die wir enttarnen und für unsere Zwecke nutzen (umdrehen)"
- "Todgeweihte Spione sind feindliche Spione in unseren Reihen, die wir bewußt mit falschen Informationen versorgen, damit sie diese an den Feind weiterleiten"
- "Überlebende Spione sind Rückkehrer aus dem feindlichen Lager"

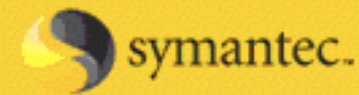
- 
- Das ist die Aufgabe neuer Mitarbeiter (Überlebenskämpfer) kamonazikat auf, die Firmen
  - "richtigen" Informationen in Medien, Veranstaltungen, Messen etc. zu veröffentlichen
  - HumInt: Human Intelligence: Abschöpfen von menschlichen Quellen, konspirativ oder rezeptiv, i.d.R. "Quellen im Objekt" "Social Engineering"
  - "Todgeweihte" tragen die wichtigsten Information zum "Feind"
  - aber auch: CIO-Zeitschrift: "Der Feind sitzt im eigenen Haus" (Mai 2010)
  - der Manager sorgt für die Attraktivität des Unternehmens, er lanciert gezielt was Sun Tzu nicht kannte: TechInt (technical Intelligence):
  - Informationen  
CompInt / DatInt e.g. mit Einsatz von Schadsoftware

➔ Gefährdung "Ein Gramm Information wieigt 2000 Gramm Gold", laut dem Tom Brumme [7]

➔ B. Disraeli: "Der Erfolgreichste ist der, der am besten informiert wird."

# In a Bad Economy, Risks Increase

## Types of Data Susceptible to Theft



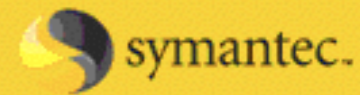
As employees exit, so does data

**59%** of ex-employees took home:

- customer lists

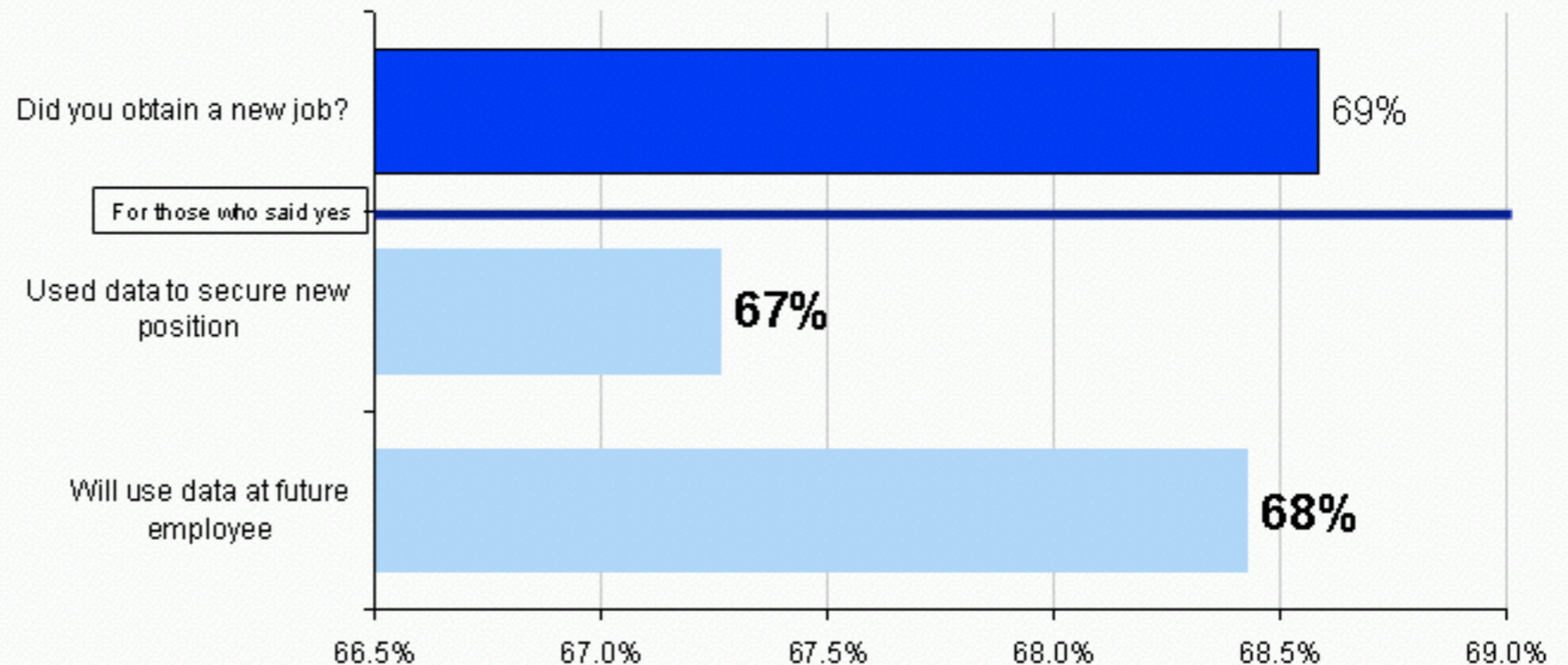
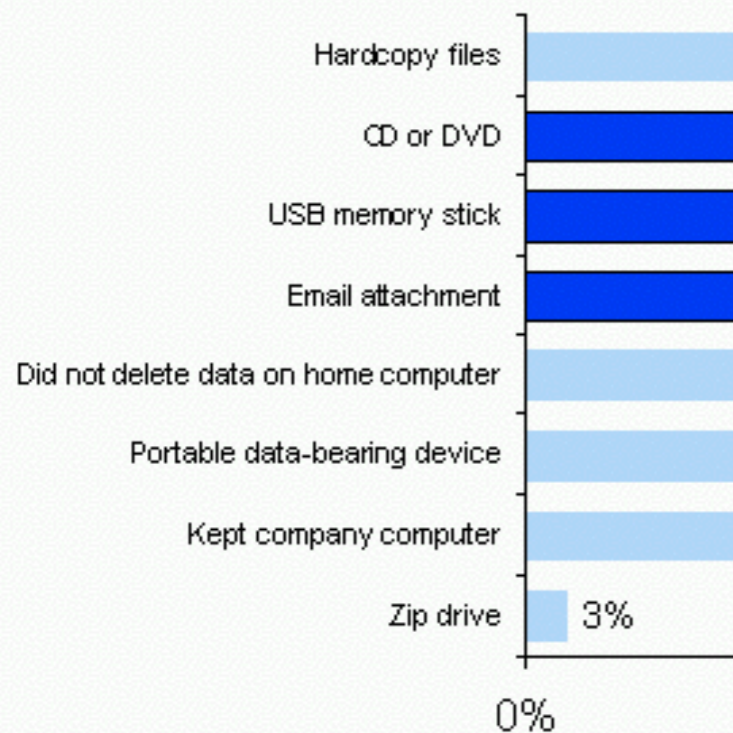


# Data Leaves in Many Ways | Stolen Information is Used



**CD/DVD, USB and email attachments** are the most common ways data is taken.

**Close to 70%** used or planned to use stolen data at a new or future employer



# 13. Gebot – Spionage: Vermeide langwierige und teure Schlachten durch Informationsvorsprung

- Unternehmensdaten klassifizieren & Arbeitsweise mit ihnen gemäß Klasse definieren
- ggf. automatische Unterstützung durch IT realisieren
  - Verschlüsselung bei Transport und /oder Lagerung
  - Empfang kontrollieren, "Haltbarkeit" der Dokumente limitieren
- Rollen & Rechte überdenken, Prinzip "Need-to-Know" realisieren
  - Rechte regelmäßig überprüfen
- Tools zur "Data Leakage Prevention" einsetzen
- NDAs sind nur eine schicke Klausel
- .....

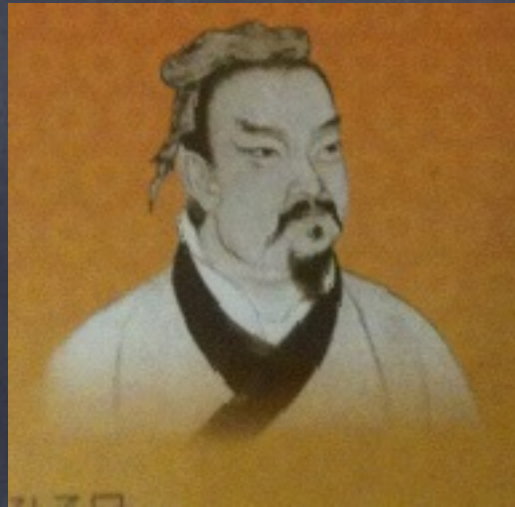
➡ M. Jung: "Wir haben keine Geheimnisse voreinander. Wir spionieren uns aus."

➡ M.G. Reisenberg: "Zu den kultiviertesten Formen der Spionage zählt der sogenannte Gedankenaustausch."

---

## Zusammenfassung

- "Die Kunst des Krieges" redet der Manipulation nicht das Wort. Wenn zur Doppelzüngigkeit aufgefordert wird, dann nur relativiert mit der Ermahnung zur "Weisheit, Ehrlichkeit, Wohlwollen, Mut und Strenge".  
Bringen Sie das "moralische Recht" auf Ihre Seite.
- Die Führungskraft hat die Aufgabe, Widersprüche, widerstrebende Kräfte zu vereinigen.
- Die Führungskraft trifft harte Entscheidungen in einer Position der Ehrenhaftigkeit.
- Es gibt keine ehernen Gesetze des wirtschaftlichen Erfolgs.  
Aber: wer ordentlich plant, die richtigen Mitstreiter findet, eine gute Strategie hat, seine Taktik der Situation anpaßt, der hat die Nase vorn.
- Gehen Sie mutig Ihren Weg zum Ziel. Sollten Sie dorthin mit jemandem verhandeln müssen, wäre es gut, "etwas in Ihrem Besitz zu haben, was ihm teuer ist, und er wird Ihnen zu Willen sein."
- Sun Tzu: "Es gibt nur 5 Töne, aber die Melodien, die sich aus ihnen kombinieren lassen, sind so zahlreich, daß wir sie niemals alle hören können."



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Wilfried Lyhs  
Wartburgstr. 8  
62959 Frankfurt / Main  
[w.lyhs@dr-Lyhs-Consulting.de](mailto:w.lyhs@dr-Lyhs-Consulting.de)

- 
- 1.] F. Capra: "Das Tao der Physik, die Konvergenz von westlicher Wissenschaft und östlicher Philosophie", Scherz
  - 2.] Sun Tsu: "Die Kunst des Krieges", Nikol-Verlag
  - 3.] W. Schwanfelder: "Sun Tzu für Manager, die 13 ewigen Gebote der Strategie", Campus
  - 4.] K. McCreadie: "Sunzis Die Kunst des Krieges", Gabal
  - 5.] N. Macciavelli: "Der Fürst"
  - 6.] J. P. Breuer: "Das emotionale Unternehmen", Gabler 2010
  - 7.] W. Opfermann: "Spionage heute, Faktor Mensch und Sicherheitsrisiko Technik", Landesamt für Verfassungsschutz BW, Mai 2009