

Ralph Scheuss

# Die **5** **Zukunfts-** **strategien**

Trends, Ideen, Impulse für  
mehr Innovation, mehr Wachstum,  
mehr Geschäft

 **WALHALLA**  
**FACHVERLAG**

## Schnellübersicht

	Impulse, aber keine Rezepte . . . . .	10
1	Mindset: Frisches Denken für frisches Business . . . . .	13
2	Alles wie gewohnt? Die Treiber der Dynamik . . . . .	35
3	Hyper Value: Nutzenmaximierung als Maßstab	91
4	Roadmap: Den Zukunftspfad finden . . . . .	101
5	Zukunftsstrategie „Positionierung“: Präsenz zeigen und Profil inszenieren . . . . .	113
6	Zukunftsstrategie „Innovation“: Rundum-Erneuerung des Geschäfts . . . . .	147
7	Zukunftsstrategie „Know-how“: Talente und Know-how gewinnen	177

8	Zukunftsstrategie „Networking“: Kompetenzen vernetzen . . . . .	197
9	Zukunftsstrategie „Agilität“: Die Wendigkeit rasend erhöhen . . . . .	205
	Anmerkungen . . . . .	218
	Stichwortverzeichnis . . . . .	222

# Inhalt

Impulse, aber keine Rezepte .....	10
<b>1 Mindset: Frisches Denken für frisches Business .....</b>	<b>13</b>
Mindset: Die Tücke dominanter Businesslogik .....	14
Mind Update: Die Sicht der Dinge auffrischen .....	17
Futuring: Zukunft im Multipack .....	20
Destroy Your Business: Das Geschäft zerstören .....	22
Neukomposition: Das Geschäft wieder erfinden .....	27
Erfolgsverwöhnt: Wenn Erfolg behindert .....	31
<b>2 Alles wie gewohnt? Die Treiber der Dynamik .....</b>	<b>35</b>
Trend-Spotting: Dem Neuen auf der Spur .....	36
Megatrend Beschleunigung: Geschäft in Echtzeit .....	40
Megatrend Virtualisierung: Business im Unsichtbaren .....	47
Megatrend Overkill des Normalen: Viel zu viel von viel zu vielem .....	51
Megatrend Surplus Economy: Überschüsse vermiesen das Geschäft .....	57
Megatrend Clustering: Spitzenleistungen im Verbund .....	60
Megatrend Client Power: Dem Kunden ausgeliefert .....	67
Megatrend Brainware: Köpfchen gewinnt .....	73
Megatrend Überraschungsdynamik: Heute so, morgen anders .....	79
Hyper-Wettbewerb: Jeder gegen jeden .....	83

<b>3</b>	<b>Hyper Value: Nutzenmaximierung als Maßstab</b> .....	91
	Normalos: Verlierer im Wettbewerb .....	92
	Hyper Value: Zentrale Steuerungsgröße für Erfolg .....	94
	Nasenspitzen-Vorteile: Smarter als die Konkurrenz erlaubt .....	97
<b>4</b>	<b>Roadmap: Den Zukunftspfad finden</b> .....	101
	Strategie: Bloße Alibiübung? .....	102
	Strategizing: Kein neuer Ansatz, aber veränderte Schwerpunkte .....	104
	Roadmap: Den Pfad in die Zukunft entwerfen .....	110
<b>5</b>	<b>Zukunftsstrategie „Positionierung“:</b>	
	<b>Präsenz zeigen und Profil inszenieren</b> .....	113
	Positionierung: Attraktive Geschäfte finden .....	114
	Markt-Positionierung: Vorsprung in den Märkten .....	115
	Kunden-Positionierung: Vorsprung in den Köpfen .....	118
	Marktsplitting: Märkte zergliedern .....	124
	Premium: Die Strategie des immer Besseren .....	128
	Billiger? Billiger! Die Strategie des immer Billigeren .....	130
	Bulkwaren: Höchst gefährdet .....	135
	Be Unique: Einzigartig werden .....	138
	Originalität: Zum Original werden .....	141
	Vorsicht: Benchmarking und Best Practice! .....	143
<b>6</b>	<b>Zukunftsstrategie „Innovation“:</b>	
	<b>Rundum-Erneuerung des Geschäfts</b> .....	147
	Innovationsstrategien: Von Impulsen, Kreationen und viel Business .....	148
	Hamel's Innovationsgesetz: Klasse bedingt Masse .....	151
	Soft Innovation: Die Nische in der Nische .....	153
	Knock Down: Kopiere und kapiere .....	159
	Innovation Scouts: Ausschwärmen nach Impulsen .....	164
	Skunk Works: Über Ideen brüten .....	167

Disruptive Innovation: Sich selber überholen? . . . . .	170
Open Innovation: Co-Creation mit Kunden und Usern . . . .	174
<b>7 Zukunftsstrategie „Know-how“:</b>	
<b>Talente und Know-how gewinnen</b> . . . . .	177
Know-how: Kernkompetenzen und High Potentials . . . . .	178
Revoluzzer: Impulsgeber einbeziehen . . . . .	185
Braingame: Wettbewerb der Smarten . . . . .	188
Kernkompetenzen: Stärken stärken . . . . .	191
Hidden Assets: Versteckte Schätze heben . . . . .	194
<b>8 Zukunftsstrategie „Networking“:</b>	
<b>Kompetenzen vernetzen</b> . . . . .	197
Kooperation: Wertnetze knüpfen . . . . .	198
Outsourcing: Schwächen verkaufen . . . . .	200
Partnerships: Spitzenleistungen im Verbund . . . . .	201
Vernetzungsrisiken: Prüfe, wer sich bindet . . . . .	203
<b>9 Zukunftsstrategie „Agilität“:</b>	
<b>Die Wendigkeit rasend erhöhen</b> . . . . .	205
Agilität: Flexibilität und Effizienz . . . . .	206
Wendigkeit: Reduce to the Max! . . . . .	208
Lean Management: Ökonomisch, einfach, perfekt . . . . .	209
Tempo: Auch warten können . . . . .	213
Beschleunigung: Auf der Dynamikwelle surfen . . . . .	215
Anmerkungen . . . . .	218
Stichwortverzeichnis . . . . .	222

*Um klar zu sehen,  
genügt ein Wechsel der Blickrichtung.*

*Antoine de Saint Exupéry*

## **1. Mindset: Die Tücke dominanter Businesslogik**

Menschliches Denken ist gigantisch leistungsfähig. Dies bestätigt unsere evolutive Entwicklung im Vergleich zu anderen Lebewesen auf diesem Planeten. Trotzdem hat unser Denken zwei grundlegende Schwächen: Erstens ist es paradigmatisch und zweitens stabil. Dies tönt auf den ersten Blick akademisch, hat aber praktische Implikationen.

### **Paradigma: Die Welt im Kopf**

Unsere geistige „Brille“ bestimmt, wie wir die Welt, also auch das Businessgeschehen wahrnehmen, interpretieren, beurteilen, einschätzen und für unser zukünftiges Handeln zurecht legen. Diese „Sicht der Dinge“ hat je nach Wissenschaftszweig oder Alltagssprachgebrauch verschiedene Bezeichnungen: Paradigma, mentaler Bezugsrahmen, Blind Spots, geistige Modelle, Denkraum, Annahmen, versteckte Normen, dominante Logik, „rosarote Brille“ oder „heilige Kuh“. Kognitionsforscher haben festgestellt, dass über fünfzig Begriffe in unserer Sprache existieren, die dieses Phänomen einzufangen versuchen.

Wir setzen auf den Begriff der dominanten Businesslogik, da er zweierlei betont: Erstens zeigt er, dass ein für die Beteiligten mehr oder minder logisches Muster an Werten, Normen und Vorstellungen Führungskräften bei ihren Problemlösungen und Entscheidungen zu Grunde liegt. Und zweitens weist der Begriff darauf hin, dass die genutzte Logik „dominanten“ Charakter hat, also von einer Mehrheit mit Nachdruck verfochten wird.

Wichtig ist festzuhalten, dass alle Menschen, Gesellschaften, Nationen und Kulturkreise auf derartige „logische Muster“ setzen. Sie sind oft die Ursache des „Clash of Cultures“, einem Kampf der Kulturen, also der Auseinandersetzung zwischen verschiedenen Kulturräumen und ihren jeweiligen Vorstellungs- bzw. Einstellungsmustern.<sup>1</sup> Diese unterschiedlichen dominanten „Logiken“ bestimmen,

wie Menschen zusammenleben, welchen Regeln und Normen sie folgen, wie sie kommunizieren, was sie schätzen und ablehnen, wie sie mit Veränderung und Wandel umgehen, wie sie auf Ereignisse reagieren.

Denkmuster entwickeln sich überall, wo Menschen zusammenleben und arbeiten: in Vereinen, in Familien, in der Kirche, am Arbeitsplatz, in Verbänden, in Universitäten oder selbst in Kindergärten.

### **Stabilität: Trägheit der Veränderung**

Die amerikanischen Management-Wissenschaftler C.K. Prahalad und R.A. Bettis<sup>2</sup> bezeichnen dieses Phänomen als „dominant logic“, die in einem Unternehmen vorherrschende Sicht der Geschehnisse. Diese dominante Logik funktioniert wie ein Informationsfilter, der die Wahrnehmung bestimmter Sachverhalte verstärkt, andere wiederum abschwächt oder in Form von Tabus gar ausblendet. Diese Denklogik ist träge in Bezug auf ihre Anpassung an evolutionäre oder radikale Veränderungen und Neuerungen. Dies gilt selbstverständlich auch in der Welt des Business. Eine starre, doktrinäre Businesslogik reduziert die Breite und Tiefe der Problembetrachtung, verkleinert den Lösungsraum und verzerrt die Wahrnehmung der Realität.

Zudem werden aufgrund der dominant herrschenden Logik in einem Unternehmen Quer- und Andersdenker oder Newcomer unter Druck gesetzt, da es die bestehende Crew ja „besser zu wissen“ scheint.

All dies kann in Zeiten hoher Geschäftsdynamik und hohem Wettbewerbsdruck fatale Folgen haben. So konnte sich beispielsweise das Management des Fotoapparate-Herstellers Leica nicht bzw. nur schlecht und bruchstückhaft vorstellen, dass mit der rasanten Entwicklung der digitalen Foto-Technologie wirklich ein Business-Tsunami auf das Unternehmen und seine Geschäfte zurollt. Diese massive Fehleinschätzung und das zögerliche, viel zu späte Reagieren führten das einstige Spitzenunternehmen an den Rand des Bankrotts.

Eine vorherrschende „Hausbrille“, welche die Sicht der Dinge bestimmt, kann man in jedem Unternehmen ausmachen. Sie existiert immer und in allen Kulturkreisen rund um den Globus, da sie den Wesenskern unseres Denkens ausmacht. Dies ist grundsätzlich auch gut so. Die Nutzung dominanter Denkmuster ermöglicht uns, erfolg-



reiche Erfahrungen zu speichern und spontan in geeignet erscheinenden Situationen zu nutzen. Umfassende Denkprozesse durchzuspielen wird somit nicht mehr notwendig. Doch in der heute wilden Geschäftswelt mit all ihren unerwarteten Veränderungen, Entwicklungen und Reaktionen kann es gefährlich werden, sich auf (vermeintlich erfolgreiche) Denkrezepte (aus der Vergangenheit) zu verlassen. Für eine gesunde Unternehmensentwicklung muss daher von Zeit zu Zeit das Geltende hinterfragt werden.

Doch wie kann man seine eigene Geschäftslogik ins Wanken bringen? – In der Firmenpraxis erfolgt dies häufig durch einen personellen Wechsel im Management. Neue Führungspersönlichkeiten „ticken“ anders und lassen Bestehendes in neuem Licht erscheinen. Sie eröffnen so neue, chancenreiche Pfade in die Zukunft. Aber nicht immer ist es notwendig, die Führungsriege auszuwechseln, um frisches Denken zu provozieren. Es genügt schon, wenn sich das Management und die gestaltenden Schlüsselpersonen dieser Problematik bewusst sind.

Die weltweit erfolgreiche Softwarefirma Infosys aus dem indischen Bangalore ist sich dieser Problematik bewusst und steuert aktiv dagegen. Der Konzernvorstand hat einen „Shadow Board“ etabliert, der grundsätzlich dieselben Themen wie der klassische Vorstand bearbeitet. Doch der Shadow Board ist anders zusammengesetzt. Konzernweit werden junge, engagierte High Potentials selektiert, die andere, frische Perspektiven einbringen und die sich für einen späteren Führungsjob weiter qualifizieren können.

Die Geschäftslogik gehört periodisch und vor allem bei strategisch wichtigen Fragen auf den Prüfstand. Die dominante Logik folgt einem ritualisierten Problemlösungsprozess im Unternehmen, welcher mit Hilfe eines ganzen Strauß' an Maßnahmen einfach zu durchbrechen ist.



### **Business-Impuls**

#### **Ansätze zum Durchbrechen der vorherrschenden Geschäftslogik**

- Folgen Sie bei umfassenden, wichtigen Entscheidungen einer formalen Problemlösungsmethodik, wie zum Beispiel derjenigen des vernetzten Problemlösens.<sup>3</sup> So werden Denkprozesse profes-

sionell in wichtige Phasen strukturiert. Verändern Sie auch diese Methodik von Zeit zu Zeit.

- Benutzen Sie ein neues Projekt-Management-Instrument, um Probleme in einer neuen Weise anzupacken und zu lösen.
- Ergründen Sie mit Ihrem Führungsteam die geltenden Spielregeln Ihrer Branche. Fragen Sie sich: „Müssen wir uns wirklich so wie andere Unternehmen unseres Wirtschaftszweigs verhalten?“ Überlegen Sie, wie Sie durch das Brechen oder Umgehen einzelner Regeln Innovationen lancieren könnten. (Vergleichen Sie beispielsweise das Verhalten von Steve Jobs (Apple Inc.) mit den Aktionen anderer Anbieter in der Computer-Branche.)
- Verändern Sie die Zusammensetzung der Entscheidungs-Crew durch andere Mitarbeitende vor Ort, durch externe Berater mit einem anderen Erfahrungs- und Know-how-Hintergrund, durch kreative Köpfe wie Quer- oder Andersdenker.
- Brechen Sie Rituale in Ihrem Hause! (Ändern Sie die Location für Meetings, die Sitzordnung, die Kleiderordnung, die Rollen der Teilnehmer, die Zusammensetzung des Teams etc.!)

*Es gibt nur einen Weg, um Fehler zu vermeiden:  
Keine Ideen mehr zu haben!*

*Albert Einstein*

## 2. Mind Update: Die Sicht der Dinge auffrischen

### Konserven-Management: Vorsicht!

In Situationen hoher Ungewissheit und Unsicherheit sind auch in der Geschäftswelt Heilslehren, Rezepte, Wundertechnologien von selbsternannten Gurus hoch im Kurs. Erstaunlich ist, dass die offerierten Rezepte für jedes Unternehmen in praktisch jeder auch nur erdenklichen Problemlage wirken sollen. Gibt es diese universellen Gesetze erfolgreicher Geschäftsführung denn überhaupt? – Nein, bestimmt nicht.

## Mindset: Frisches Denken für frisches Business

Mit einfachen, pfannenfertigen Standardkonzepten in komplexen Zeiten nachhaltigen Erfolg haben zu wollen, ist naiv. Diese „Terribles Simplificateurs“, welche die hohe Dynamik und Komplexität des Business auf Rezeptformeln reduzieren, tun dem Management keinen Dienst. Sie transponieren nur die Ungewissheit und den Druck auf eine nächsthöhere Ebene der Konfusion und Verunsicherung.

Vergegenwärtigen wir uns einige dieser Rezeptlösungen, die in vielen Unternehmen zwar einiges an Aufwand erzeugt, aber nur wenig an versprochenen Effekten gebracht haben:

- Total-Quality Management (TQM)
- Gemeinkosten-Management
- Synergie-Management
- Time-based Management
- „Management by „Irgendwas“
- Business Process Re-Engineering (BPR)
- Shareholder Value Management
- Change Management
- Vision Management
- Strategische Planungsrituale

Die Raten der Flops der meistens durch externe Berater implementierten Konservenlösungen sind enorm.<sup>4</sup> „Rezept-Management“ funktioniert eher schlecht als recht, was in einer Zeit großer Businessdynamik auch nicht erstaunt. Was gestern noch Gültigkeit hat, muss nicht unbedingt auch morgen und in anderen Situationen noch gelten. In unserer heutigen Geschäftsdynamik bleibt nur eine einzige Methode übrig: selber engagiert denken, lernen und handeln!

Thomas J. Watson, der Begründer des IBM-Konzerns (damals noch Computer-Tabulating Recording Company genannt), meinte 1914: „Seit Beginn der Zeitrechnung sind Gedanken der Vater jeglichen Fortschritts ... Wir müssen das Lernen besser lernen, durch Lesen, Zuhören, Diskutieren, Beobachten und vor allem durch Denken. Keinen dieser Wege dürfen wir vernachlässigen! Die meisten von uns haben aber vor allem ein Problem mit dem Denken, da Denken für uns harte Arbeit bedeutet.“<sup>5</sup> Und gerade Führungskräfte sind

# Stichwortverzeichnis

- Agilität 29, 99, 206
- Air Tactical Service Command (ATSC) 168
- Akkulturation 54
- Aktivismus 122
- Allianz 66, 201
- Alto 33
- Amazon 53, 185
- Anti-Trends 37
- Apple 115, 123, 155, 171, 194
- Apple iPod 164
- Arbeitgebermarken 183
- Attraktoren 120
- Audi 124
- Auszeiten 19
  
- Backwerk GmbH 28
- Bain & Company 194
- Battle of the Customer's Mind 119
- Baumärkte 58
- Benchmarking 53, 144
- Best Practice 53, 144
- BIC 131
- Big Picturing 109
- Bilbao 96
- Billig-Märkte 118
- Blind Spot 14, 33
- Blinde Flecken 170
- Blitz, Gerard 186
- BlueJet 94
- BMW 43, 156
- Body Shop 122
- Booz Allen Hamilton 149
- Bottom-up-Informationssystem 216
- BPO 63
- Braingame 188
- Brainware 73
- Brandenburger 198
- Branding 121
- Branson, Richard 186
- Buckingham, Markus 191
- Budget-Märkte 118
- Bulkwaren 135
- Business
  - Beschleunigung 44
  - Innovation 148
  - Know-how 74
  - logik, dominante 14
  - Process Outsourcing 63
  - Updating 30
  - Webs 66
- Canon 178
- Change Management 206
- Chiquita 141
- Clash of Cultures 14
- Client Power 67
- Clifton, Donald 191
- Club Med 186
  
- Clustering 60
- Co-Creation 174
- Commoditization 51
- Community-Bildung 122
- Compaq 132
- Convenience 129
- Coopetition 66
- Core competencies 178
- Corporate Smartness 75
- Cross-Industry-Sichtweise 37
- Customer Caring 129
- Customer Confusion 119
  
- d'Aveni, Richard A. 83
- Danny Hillis 42
- Dartmouth College 83
- Davenport, Thomas 75
- Dell 49, 132
- Dell, Michael 132
- Denken
  - konformistisches 55
  - schlanke 210
- Design 121
- Destroy Your Business 22
- Deutsche Bank 203
- Differenzieren 153
- Differenzierer 116
- Digitales Business 49
- Digitalisierung 48
- Direkt-Wettbewerb 86
- Diskontinuität 79
- Disney-Konzern 156
- Dominant logic 15
- Drucker, Peter 189
- DVS (Deutsche Verkaufsleiter Schule) 83
- Dynamisierung 208
  
- Emotionalität 120
- Employer Branding 183
- Employment Value Proposition (EVP) 184
- Engelke, Anke 141
- Entscheidungsfindungskompetenzen 207
- ePerformax 63
- Erlebnisinszenierung 122
- European Transaction Bank (etb) 63
- Evaluierungsphase 153
- Eventinszenierung 122
  
- Fähigkeiten, dynamische 181
- Fischer-Ski 182
- Fokussierer 117
- Ford Motor Company 61
- Ford, Henry 60
- Frühaufklärung 216
- Fuji 33
- Futuring 20
  
- Gallup-Institut 191

- Geberit 180  
 Gehry, Frank 96  
 Gemischtwaren-Businessmodell 61  
 General Electric (GE) 22, 25  
 General Motors 58, 61  
 Global Sourcing 89  
 Globalität 88  
 Gordon Moore 41  
 Graue-Mäuse-Effekt 51  
 Groupware 191  
 Grow Your Business 24  
 Gruppendynamisierung 122  
 Guggenheim Museum of Modern Art 96
- Halusa, Martin 58  
 Hamel, Gary 61, 151, 178  
 Hamel's Law of Innovation 151  
 Harley-Davidson 120  
 Harvard Business School 153  
 Harvard University 115  
 Heavy User 174  
 Hewlett-Packard 43, 132  
 Hidden Assets 194  
 High Potentials 182  
 High-Speed-Wettbewerb: imm 86  
 Hot Issues 109  
 HP/Compaq 64  
 Hybrid-Technologie 172  
 Hyper 93
  - Business 97
  - Faktoren 98
  - Konzept 94
  - Value 94
  - Wettbewerb 83
- IBM 18, 32, 203  
 IBM-Studie 148  
 Informationsbusiness 50  
 Infosys 16  
 Initiativen, strategische 110  
 Innovation 98
  - disruptive 170
  - verdrängende 171
- Innovationsmanagement 149  
 Innovationsstrategien 148  
 Innovationszyklen 43  
 Insourcing 66  
 Institut der deutschen Wirtschaft 183  
 Intel 64  
 Intel Corporation 41  
 Intrapreneurship 196  
 iPhone 115  
 IT-Technologiedynamik 41
- Job Enrichment 190  
 Job Rotation 190  
 Jobs, Steve 194
- Karriere-Magazin 45  
 Käufermarkt 72  
 Kernkompetenzen 61, 178  
 Kleisterlee, Gerhard 192  
 Knock Down 159
- Know-Body 78  
 Know-how 98, 178  
 Kodak Eastman 33  
 Kompetenzverbund 193  
 Konserven-Management 17  
 Koopetition 198  
 Kopieren 159  
 Kopisten 161  
 Kostenführer 116  
 Koziol 121  
 Kreativitätsphase 153  
 Kroc, Rov 185  
 Kundennutzen 29
- Labeling 121  
 Landrover 122  
 Lean Thinking 210  
 Leica 15  
 Lernnetzwerke 203  
 Lernstrategien 74, 144  
 Lessons Learned 191  
 Levitt, Theodore 153  
 Lockheed 168  
 Look-alikes 56
- MacBook Air 171  
 Magna Steyr International 65  
 Management der Zukunft 103  
 Management Modus 103  
 Management, schlanke 209  
 Marco Polo 40  
 Market Player 125  
 Market-Pull 212  
 Marketshare 118  
 Markt
  - gestalter 28
  - Positionierung 115
  - potenzial 173
  - segment 125
  - splitting 124
- Mass Customizing 72  
 Massachusetts Institute of Technology (MIT) 48  
 McDonald's 93, 185  
 McKinsey 183  
 Me Toos 56  
 Megatrend 40  
 Microsoft 32, 162  
 Miele 121  
 Mind-Maps 191  
 Mindset 28  
 Mindshare 118  
 Mission critical 64  
 Mitarbeiter-Pools 190  
 Moore-Gesetz 41  
 Motorola 173  
 Multi-Arena-Wettbewerb 87  
 Multi-Faktoren-Wettbewerb 87  
 Multitasking-Menschen 44
- Nalebuff 198  
 Nasenspitzen-Vorteile 97  
 Networking 200

## Stichwortverzeichnis

- Netze, symbiotische 201  
Netzwerk 66  
Nicholas Negroponte 48  
Nike 122  
Nokia 64, 173  
Normalos 92  
Nullsummen-Spiele 198
- Offshoring 66  
One-to-One 71  
Oneworld 202  
Online-Shopping 136  
Opel 58  
Open Innovation 174  
Original 141  
Originalität 141  
Outside Innovation 174  
Outsmarting 76  
Outsourcing 61  
Overkill des Normalen 51
- Paradigma 14  
Partnership 66, 201  
Philips 192  
Pöhler, Achim 63  
Porsche 65, 126  
Porsche Cayenne 126  
Porter, Michael 115  
Positionierung 98, 114  
Power-Zapper 70  
Powershopping 72  
Prahalad, C. K. 61, 178  
Preisfloating 72  
Premium 128  
Premium-Märkte 118  
Problemlösen, vernetztes 16  
Procter & Gamble 164  
Produkt-Innovation 148  
Professionalisierung 208  
Profilierung 98  
ProShare 64  
Prozess-Innovation 148  
Prusak, Lawrence 75
- Radikale 185  
Reason Why 56  
Reduce to the Max 208  
Renault 155  
Resource Management 191  
Ressourcen, besondere 181  
Revoluzzer 185  
Rezept-Management 18  
Rezeptbuch-Methoden 107  
Ries, Al 119  
Roadmap, strategische 111  
Roddick, Anita 186  
Ryanair 94
- Saab 123  
Savoir faire 75  
Schmidt, Harald 141  
Schweizer Uhrenindustrie 32  
Sculley, John 194
- Seiko 53  
Service-Innovation 148  
Shadow Board 16  
Singapur 76  
Skunk Works 167  
Skyteam 202  
Smart Shopping 68  
Social Correctness 129  
Sony 122  
Sourcing 29  
Stanford University 47  
Star Alliance 202  
Star-Search 109  
Stärken-/Schwächen-Überlegungen 193  
Stern 45  
Stinnes 62  
Strategizing 104  
Styling 121  
Surplus Economy 57  
Sustainable Competitive Advantage 81
- Taylor, Frederick W. 60  
Techno-Intelligenz 41  
Think Tanks 191  
Toto-Toilette 160  
Toyota Produktionssystem (TPS) 209  
Trading-Down 118  
Trading-Up 118, 128  
Trend 37  
– -Management 37  
– -Scouts 164  
– -Spotting 36
- Überangebote 57  
Überkapazitäten 57  
Überschüsse 57  
Umsetzungskompetenzen 207  
Unique 138  
University of California 47
- Value Webs 66  
Vasco da Gama 111  
Vereinfachung 208  
Vernetzung 99  
Virgin 186  
Virtualisierung 47  
Volkswagen 77  
Wacker, Watts 79  
Warten, strategisches 214  
Watson, Thomas J. 18  
Welch, Jack 22  
Wendigkeit 206  
Wertnetze 199  
Wertschöpfung 29, 212  
Win-Win-Partnerships 193  
Win-Win-Spiele 198  
Wired Magazine 45  
Wissensbroker 191  
World Wide Web 47  
Xerox 33
- Zook, Chris 194  
Zwischen-den-Stühlen-Position 117