

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
1 Mindset: Frisches Denken für frisches Business	13
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
2 Alles wie gewohnt? Die Treiber der Dynamik	35
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

3	Hyper Value: Nutzenmaximierung als Maßstab	91
	Normalos: Verlierer im Wettbewerb	92
	Hyper Value: Zentrale Steuerungsgröße für Erfolg	94
	Nasenspitzen-Vorteile: Smarter als die Konkurrenz erlaubt	97
4	Roadmap: Den Zukunftspfad finden	101
	Strategie: Bloße Alibiübung?	102
	Strategizing: Kein neuer Ansatz, aber veränderte Schwerpunkte	104
	Roadmap: Den Pfad in die Zukunft entwerfen	110
5	Zukunftsstrategie „Positionierung“:	
	Präsenz zeigen und Profil inszenieren	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
6	Zukunftsstrategie „Innovation“:	
	Rundum-Erneuerung des Geschäfts	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
7 Zukunftsstrategie „Know-how“:	
Talente und Know-how gewinnen	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
8 Zukunftsstrategie „Networking“:	
Kompetenzen vernetzen	197
Kooperation: Wertnetze knüpfen	198
Outsourcing: Schwächen verkaufen	200
Partnerships: Spitzenleistungen im Verbund	201
Vernetzungsrisiken: Prüfe, wer sich bindet	203
9 Zukunftsstrategie „Agilität“:	
Die Wendigkeit rasend erhöhen	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.¹ 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. Bettis² 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.³ 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.

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.⁴ „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.“⁵ 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