

Wolfgang S.P. Krebs



Quo vadis Strategie? Wo geht es hin?

Einige Gedanken zur Zukunft der Strategie

Quo vadis Strategie? - Wo geht es hin?

Einige Gedanken zur Zukunft der Strategie

von Wolfgang S.P. Krebs

Im Juni 2018



Seit vielen Jahren führt Wolfgang Krebs ein erfolgreiches Ingenieurbüro in Berlin. Ende der 80er-Jahre hat er zusammen mit Partnern die Firma Dorotek gegründet und als Geschäftsführer aufgebaut. Dort ist er heute noch Gesellschafter. Als Spezialist für technische Innovationen und langjähriger Kenner der Mewes-Strategie hat er sich hier Gedanken über die Zukunft der Strategie gemacht.

Meine Faszination für Technik und insbesondere Mikroelektronik ließen mich Ende der 70er-Jahre die ersten Schritte auf der Karriereleiter setzen: Als Entwicklungsingenieur startete ich in mein Berufsleben und konnte im Laufe der Jahre eine große Anzahl technischer Projekte realisieren.

Auf der Suche nach dem optimalen Einsatz meiner Kräfte studierte ich Mitte der 80er-Jahre den ersten EKS-Lehrgang von Prof. h.c. Wolfgang Mewes. Die Auseinandersetzung mit seinem Werk war zu jener Zeit das Beste, was man in Deutschland für seine eigene strategische Entwicklung tun konnte, da neben der Entwicklung grundsätzlicher Prinzipien auch immer die Praxis mit einbezogen worden ist. Im Rückblick möchte ich diese Investition nicht missen – sie prägte meine Arbeitsweise und mein Vorgehen nachhaltig. Obwohl es damals der günstigste Lehrgang im Bereich der Arbeitsmethodik und Strategie war, verdanken wir Wolfgang Mewes einen riesigen Schritt bei der Weiterentwicklung der Erfolgsstrategie in der damaligen Zeit. Ihm kann im deutschsprachigen Raum wahrscheinlich ein erheblicher Anteil an der erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung zugesprochen werden – vor allem der des Mittelstandes.

Jedoch ist die Strategie von Wolfgang Mewes heutzutage nicht mehr so breit bekannt – für die zukünftige Entwicklung unseres Standortes ist sie allerdings weiterhin von größter Bedeutung. Im Wandel der Zeit sehen wir uns, darüber hinaus, kontinuierlich neuen strategischen Fragen und Denkweisen gegenübergestellt – welche davon, zur Strategie, berühren uns heute?

An dieser Stelle möchte ich mit meinem Beitrag zu aufkommenden Fragen der Strategie, heute und in der Zukunft, ansetzen. Der ihr innewohnende Geist von Wolfgang Mewes ist mir dabei wichtig, doch will ich diesbezüglich auch einige Problematiken ansprechen, denn: Meines Erachtens heißt die Strategie von Prof. h.c. Wolfgang Mewes zu pflegen, nicht, diese zu konservieren, sondern sie den aktuellen Entwicklungen und Erkenntnissen der Zeit anzupassen. In diesem Artikel setze ich die Kenntnis über die Strategie von Prof. h.c. Wolfgang Mewes voraus.

Die Arbeit von Prof. h.c. Wolfgang Mewes widersprach bei ihrer Entstehung der gelehrten Betriebswirtschaftslehre und wurde eingangs von den etablierten Experten abgelehnt, denn er hinterfragte die damals vorherrschenden Lehrmeinungen und setzte ihnen eine andere, neue Sicht begründet entgegen. So ist einiges von dem damals von ihm gelehrtem Mainstream geworden, aber bei Weitem nicht alles. Auch heute müssen wir nicht jedem Hype und jeder Mode blind hinterherlaufen, stattdessen sollten wir hinterfragen: Was ist da wirklich dran und wobei handelt es sich nur um eine aktuelle Modeerscheinung?

So ist zum Beispiel um 1990 die Förderung der künstlichen Intelligenz (die damaligen Ziele der KI werden heute als schwache KI bezeichnet, gegenüber der heute als Ziel gesetzten starken KI mit zum Beispiel neuronalen Netzwerken) ein großes Thema in der Informatik gewesen. Es dauerte jedoch über 2 Jahrzehnte, bis die damals postulierten Ziele auch nur annähernd erreicht wurden – weitaus langsamer als erwartet. Ein anderes Beispiel ist die Ende der 80er-Jahre vorausgesagte menschenleere, automatische Fabrik, die bis dato immer noch nicht existiert. Und wer spricht heute noch von der Fuzzy-Logik, die Anfang der 90er ein Hype war? Einem Teil der Propheten scheint es vor allem um Fördergelder zu gehen (siehe auch das Beispiel von Prof. Günter Faltn¹¹, S. 224), aber nicht um das Erreichen praktischer Ergebnisse. Eine realistische Einschätzung mit Rückblick auf die damalige Entwicklung kann uns bei einer realistischen Betrachtung der technischen Entwicklungen von heute helfen. Das heißt nicht, dass es nicht wichtig wäre, technische Entwicklungen und Voraussagen mit einzubeziehen, aber eben mit Augenmaß und einer möglichst wirklichkeitsnahen Wahrscheinlichkeitsabschätzung.

Was hat denn heutzutage bei Industrie 4.0 wirklich neue Substanz? Provokativ kann man fragen: Hilft Industrie 4.0 nicht viel mehr den Instituten, die Fördergelder benötigen, als der mittelständischen Industrie? Einige bei Industrie 4.0 stattfindende Entwicklungen vollziehen sich schon seit Jahrzehnten, werden hierbei jedoch nur mit einem neuen Etikett versehen. Als Beispiel sei die kontinuierliche Erfassung und Überwachung von Produktionsdaten zur vorbeugenden Wartung, bevor Ausschuss produziert wird, genannt. Zu erwarten sind von Industrie 4.0 standardisierte Protokolle zum Datenaustausch zwischen Maschinen, Anlagen und übergeordneten Leitsystemen. In wenigen hochautomatisierten Industriebereichen gibt sie allerdings nutzbare Impulse. Auch die hochflexible Fertigungslinie, welche verschiedenste Produkte auf einer Linie fertigen kann, ist oft vom Tisch, wenn die Kosten für die eierlegende Wollmilchsau betrachtet werden. Es wird dann doch die wesentlich günstigere, auf ein oder weniger Produkte spezialisierte Automationsanlage gekauft. Auch die Entwicklung der Vernetzung von Zulieferern, Logistik und Distribution war schon längst im Gange, bevor der Begriff Industrie 4.0 überhaupt erst geprägt worden ist.

Industrie 4.0 hat noch einen langen Weg vor sich. Momentan können wir ihr erst, zum Beispiel, die bessere Transparenz des Produktionsprozesses durch Vernetzung und gut verständliche Visualisierung auf einem Leitsystem zusprechen. Doch für sich betrachtet bringt Industrie 4.0 noch keinen Kundennutzen. Die allgemeinen, aktuellen und brennenden Probleme in den technischen mittelständischen Firmen sind andere: Bei vielen der steigende Mangel an guten Fachkräften und die steigenden Lieferzeiten bei den Zulieferern der Vorprodukte.

Für manch einen muss es heute immer gleich virales Wachstum sein. Doch muss man sich zuerst genau ansehen, welche Projekte und Geschäftsmodelle überhaupt für ein solches Wachstum geeignet sind. Ich habe schon erlebt, dass Investoren virales Wachstum bei einem Startup erwarteten, dessen Geschäftsmodell sich eben nicht dafür eignete. Fakt ist, die meisten Projekte, insbesondere auch diejenigen mit Produktion, sind für virales Wachstum ungeeignet. Hier muss man dann auf ein kontinuierliches Wachstum setzen und sich damit befassen, wie diese Prozesse gut skaliert werden können.

Aktuelle Hypes können auch lukrativ für Werbezwecke nutzbar gemacht werden. Wenn es von der Zielgruppe erwartet wird, muss man dies meist sogar tun. Jedoch sollte man für die strategische Planung das nötige Augenmaß bewahren.

Strategische Gesetzmäßigkeit und strategische Tools

Die strategischen Arbeiten von Wolfgang Mewes bestehen in der Erkenntnis der Zusammenhänge von strategischen Gesetzmäßigkeiten und der Entwicklung von Tools zur praktischen Umsetzung der Strategie. Hinzu kommen viele auf die Wirklichkeit bezogene Beispiele, welche die Zusammenhänge und die Konsequenzen in der praktischen Umsetzung leicht verständlich machen.

Die 4 Prinzipien der Strategie von Prof. h.c. Wolfgang Mewes sind nach wie vor gültig:

1. Konzentration und Spezialisierung statt Verzettelung
2. Minimumprinzip: Fokussieren auf die Probleme einer Zielgruppe
3. Immaterielles vor Materiellem
4. Kundennutzen- vor Gewinnmaximierung

Die von Wolfgang Mewes gelehrt strategischen Gesetzmäßigkeiten basieren unter anderem auf der Systemtheorie^{17, 18, 21}, der Kybernetik und Militärstrategie, sowie den praktischen Auswertungen der Erfolgsgeschichten seiner Kursteilnehmer. Dabei stellte er immer die Frage danach, worin die wirklichen Gründe für Erfolg und Misserfolg liegen.

Die 4 Grundprinzipien der Strategie von Wolfgang Mewes sind nach wie vor gültig. Die Konzentration der Kräfte auf den Engpass und die Betrachtung der inneren und äußeren Engpässe sind weiterhin aktuell. In seinen Lehrgängen wird darüber hinaus viel Weiteres vermittelt, das noch immer seine Gültigkeit besitzt – jedoch müssen die wissenschaftlichen Erkenntnisse der letzten Jahrzehnte in die heutige strategische Arbeit mit einfließen.

Nach wie vor ist es unabdingbar, die Strategie nach der Optimierung des deutlich empfundenen Kundennutzens auszurichten und zu entwickeln und sich nicht auf die Generierung eines maximalen Gewinns zu fokussieren. Auch bei digitalen Projekten muss die Orientierung primär am Kundennutzen erfolgen – nicht an der Optimierung der Technik – nur dann können wir die neuen Technologien strategisch richtig einsetzen.

Eine gute Visualisierung zur Umsetzung der Strategie erfolgt durch Jim Collins⁹, welcher das Bild eines Schwungrades evoziert, das über die Jahre, durch gleichbleibende Strategie, kontinuierlich auf immer mehr Schwung gebracht wird. Wird diese Strategie nun gewechselt, muss zwangsläufig das Schwungrad angehalten und ein anderes Schwungrad von Null auf neu beschleunigt werden. Es wird erkenntlich: Nur das kontinuierliche Weiterentwickeln und Umsetzen einer Strategie kann also zu wachsendem Erfolg führen.

Nicht nur die Digitalisierung verändert unser Leben

Eine oberflächliche Betrachtungsweise führt leicht dazu, die Digitalisierung der Strategie überzuordnen: Die alles durchdringende Wirkung und die sich stetig erhöhende Geschwindigkeit des digitalen Wandels sprechen dafür, doch sind auch die bei der Digitalisierung verwendeten Techniken „nur“ Werkzeuge. In der Mewesschen Pyramide der Hierarchie von Strategie, Macht, ... Technik etc. steht die Strategie immer über der Technik.

In meinem ersten selbstverantwortlich durchgeführten Digitalisierungsprojekt, nach meinem Studium als Elektronikingenieur, Ende der 70er-Jahre, ging es um die Entwicklung eines digitalen Übertragungsnetzwerkes für Patienten-Monitore (z.B. EKG, Pulsfrequenz, etc.) in Intensivstationen und OP's. Es war das erste digitale Netzwerk für die Übertragung der Werte medizinischer Monitore in deutschen Krankenhäusern und wurde mithilfe einer Förderung des Bundes entwickelt. Wie wir sehen, ist die Digitalisierung schon seit Jahrzehnten im Gange und für die nächsten Jahrzehnte ist noch lange kein Ende absehbar.

Neben der Digitalisierung entdecken wir viele weitere, prägende Entwicklungen: Der Fortschritt in Wissenschaften und Technik. Dabei werden in allen Bereichen der Forschung jedes Jahr neue, weiterführende Erkenntnisse erlangt. Computerwissenschaften, Gentechnik, Materialforschung, Fertigungstechnik, Physik, Chemie, Medizin und Neurowissenschaften seien hier nur beispielhaft erwähnt.



Wir müssen uns vergegenwärtigen, dass die Mehrheit aller jemals lebenden Forscher, Wissenschaftler und Ingenieure, heute, in genau diesem Moment arbeitet. Die verwendeten Werkzeuge (Anlagen, Geräte, Computer und Programme) werden kontinuierlich immer leistungsfähiger. Die Produktion wird immer rationeller und flexibler. Transportkosten sinken weltweit und treiben neben der Vernetzung durch das Internet die Globalisierung voran. Es werden immer mehr Informationen erfasst und viele davon sind heute weltweit verfügbar – immer früher, bis hin zur Echtzeit. Der Anteil der Verkäufe über das Internet wächst rapide, neue Vertriebsplattformen greifen alte Geschäftsmodelle an: Die Informations-, Verkaufs- und Vermittlungsplattformen im Internet können eine Schlüsselstellung erlangen und bisherige Geschäftsmodelle gefährden.

Leider ist auf der anderen Seite der Medaille eine Tendenz der zunehmenden Bürokratisierung und steigenden Anzahl von Vorschriften, Standards und Dokumentationspflichten zu verzeichnen. In dieser Hinsicht wünsche ich mir im Grundgesetz ein Recht auf minimale Bürokratie, sowie verständliche Normen und Gesetze, um den schwerverständlichen Formulierungen ebendieser entgegenzuwirken.

Außerdem ist es heutzutage möglich, in einigen Geschäftsfeldern schlanke Firmen zu betreiben und bei ihnen alle Funktionen outzusourcen. So können diese Firmen von jedem Standort aus – weltweit – mit einem Laptop gesteuert werden^{11,12}.

Und es gilt auch weiter: Noch nie gab es so viele Möglichkeiten, mit neuen Produkten und Geschäftsmodellen, unter der Voraussetzung einer tragfähigen Strategie, wachsende Marktanteile zu gewinnen. Dazu muss, neben der Strategie, auch die Klaviatur mindestens eines modernen Vertriebskanals hervorragend beherrscht werden. Bei der Mitentwicklung eines Projekts erlebte ich, wie auf diese Weise steigende Marktanteile erreicht werden konnten. In traditionellen Märkten lassen sich aber auch in Zukunft Strategien entwickeln, die durch eine konsequente Ausrichtung auf den Kundennutzen, welche Vorteile für den Anwender bietet, zu einem erheblichen Wachstum führen können. Dabei sollte man allerdings auf einer Seite die digitalen Entwicklungen im Auge behalten und andererseits die davon genau zum eigenen Projekt passenden mit einbinden.

Zusammengefasst: Der Zeitgeist offenbart uns eine Vielzahl an Chancen – nutzen wir sie optimal, denn heutzutage sind die sich uns bietenden Möglichkeiten mit einer gut entwickelten Strategie größer denn je. Doch auch und gerade diese Möglichkeiten bürgen eine Gefahr in sich – Die Gefahr der Verzettlung statt Konzentration. Darum müssen wir entscheiden, auf was und welche Zielgruppe wir uns im Speziellen konzentrieren. Heute gilt nicht mehr, dass die Großen die Kleinen schlucken, sondern die Schnellen die Langsamen, und insbesondere diejenigen mit einer guten Strategie in der Praxis überwinden diejenigen mit einer unzureichenden.

Auch in der Digitalisierung ist für die strategische Ausrichtung eine Spezialisierung notwendig. Es gibt in diesem Feld sehr viele spezielle Bereiche, die man genau voneinander abgrenzen kann. Zum Beispiel ist die Optimierung des Vertriebs über einen Onlineshop etwas ganz anderes als die Datenerfassung von vernetzten Maschinen zur Optimierung der Produktion. Jeder dieser Teilbereiche verlangt sein eigenes, spezielles Knowhow und wer hier meint, alle Bereiche für jede Zielgruppe vereinen zu können, ist selbst strategisch nicht ausgerichtet, verzettelt sich und macht nichts wirklich richtig gut.

Strategie ist immer wichtiger als die Technik

Kurzzeitig ist es durchaus möglich, allein durch den überlegenen Einsatz von neuesten Technologien für einige Zeit Erfolge zu erzielen, solange es die Wettbewerber noch nicht tun. Jedoch, um auf Dauer erfolgreich zu sein, ist es notwendig, erst eine erfolgreiche Strategie zu entwickeln und für diese dann (ausschließlich) die notwendigen Technologien exzellent einzusetzen.

Dies bestätigt auch die Arbeit von Jim Collin⁹, demnach erfolgreiche Firmen eine Strategie vor der Technik entwickelten. Die ausgewählten Techniken enthielten somit einen präzisen Strategie-Nutzen – und nur sie sind eingesetzt worden. In der Konsequenz bedeutet



Fotos: pixabay.com

dies: Erst die Strategie entwickeln, dann die dafür optimal passenden Technologien einsetzen, diese allerdings besser als der Wettbewerb zu nutzen wissen. In diesen Rahmen bekommt die Technik eine große Bedeutung. Auch, sich beim Einsatz der ausgewählten Technik nicht zu verzetteln, sondern sich mit Konsequenz zu spezialisieren, ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Es muss ebenfalls bedacht werden, dass für die gute Beherrschung einer Technik, insbesondere mit Spitzenleistungen, zumeist ein erhebliches Knowhow erforderlich ist. Gegebenenfalls muss man zwischen Strategieentwicklung und Erarbeitung des technischen Konzepts mehrere Optimierungsschleifen durchlaufen, damit die Kosten, sowie die technischen Lösungen, in Abstimmung mit der Strategie genau zusammenpassen.

Spezialisierungsstrategie statt Diversifikation

Spezialisierung ist erst einmal gefährlich, insofern sie nicht durch weitere flankierende Maßnahmen begleitet wird. Man setzt alles mit Risiko auf eine Karte. Dies ist auch der Grund, warum sich viele diversifizieren. Jedoch ist die Spezialisierung der Diversifikation dann überlegen, wenn sie durch eine Reihe von Maßnahmen abgesichert wird. Es können eben nur spezialisiert – mit begrenzten Kräften – Spitzenleistungen erreicht werden. Dabei geht es darum, sich auf das Richtige zu fokussieren: Ein für die Zielgruppe als bedeutend empfundenes Problem.

Sich auf eine Zielgruppe und deren Problem zu spezialisieren bedeutet, dass man sich als ihr bester Problemlöser herausstellen und sehr weit bekannt machen muss – je nach Zielgruppe lokal bis weltweit. Dies ist heutzutage durch optimalen Einsatz des Internets zumeist einfacher als in der Vergangenheit.

Ein schönes Bild von Wolfgang Mewes zur Spezialisierung ist das Bild eines Waldes, in dem die Bäume höher in den Himmel wachsen als ein einzelnstehender, vom Wind zerzauster, kleinerer Baum. Die Bäume des Waldes ergänzen sich und schützen sich dabei gegenseitig.

Systemtheorie: Innere und äußere Engpässe und Verhältnisse

Kybernetik und Systemtheorie bilden eine Grundlage für die Strategie bei Wolfgang Mewes. Hier waren u.a. die Arbeiten von Herman Haken^{17, 18} und Hans Hass²¹ beispielhaft. Eine wichtige Erkenntnis daraus ist, dass die Welt ein vernetztes System darstellt, in dem sich alles gegenseitig beeinflusst und zentrale Netzwerkknoten existieren, von denen aus die anderen Netzwerkknoten mit beeinflusst werden. In der Folge müssen die Kräfte bei den zentralen Knotenpunkten des Netzwerkes konzentriert werden, um die größten Wirkungen zu erzielen. Aus der Systemtheorie leitete Prof. h.c. Wolfgang Mewes ab, dass ein System jeweils nur solange wachsen kann, bis ein Engpass das Wachstum begrenzt. Mit der Beseitigung dieses Engpasses erzielt man die größte Wirkung für die weitere Entwicklung des Systems.

Demzufolge kann man eine Firma oder Person als ein System betrachten. Das vorrangige Augenmerk muss auf die Maximierung der von außen zugeführten Energie gelegt werden. Dies geschieht durch eine möglichst gute Ausrichtung auf die Engpässe der Zielgruppe – auf deren brennendste Probleme. Jedoch sollte man auch die inneren Gegebenheiten und Engpässe eines Systems soweit optimieren, dass die von außen zugeführte Energie gut genutzt werden kann. Die inneren Gegebenheiten und Engpässe eines Systems sind seine Effizienz in der Ausnutzung der Energie. Diese Effizienz muss nicht immer optimal sein, wenn von außen genügend Energie zugeführt wird, denn viel von außen zugeführte Energie kann dabei ein gewisses Maß der Ineffizienz im Inneren eines Systems ausgleichen, jedoch ist die Grenze erreicht, wenn zu viel der zugeführten Energie vergeudet wird.

Daraus folgt unter anderem, dass sich die Person oder die Firma in dieser Hinsicht weiterentwickeln muss, sodass eine ausreichende Effizienz im Inneren des Systems besteht. Also: Der Schwerpunkt liegt bei der Lösung der Probleme der anderen, um damit möglichst viel Energie von außen zuzuführen. Die inneren Probleme und innere Effizienz sind dann die persönliche Entwicklung und Kostenführerschaft bei steigendem Wettbewerb. Sie dürfen nicht vernachlässigt werden, insbesondere, wenn man eine Spitzenposition anstrebt.

So habe ich immer wieder beobachten können, dass die Persönlichkeit des Chefs die Entwicklung einer Firma gebremst oder ganz blockiert hat – in einigen Fällen bis zum Untergang der Firma. Oft hat sich dabei die Persönlichkeit des Chefs nicht weiterentwickelt, während die mit der Zeit wachsenden Aufgaben des Unternehmens dies notwendigerweise verlangten. Aus diesem Grund ist es enorm wichtig, dass die Führungskräfte an der Entwicklung ihrer Persönlichkeit arbeiten. Eine gute Selbstreflexion ist in der Regel in der Auseinandersetzung mit anderen möglich, die mit ähnlichen Aufgaben befasst sind. Dabei müssen Führungskräfte, wenn sie sich weiterentwickeln wollen, auch diejenigen Seiten von sich ins Licht rücken, welche sie am Liebsten unbeachtet im Dunkeln ließen. Das kann und wird ein mitunter schmerzhafter Prozess sein, doch er ist der Weg zur Reifung. Dieser Prozess endet nie, vor allem dann nicht, wenn die Anforderungen an die eigene Persönlichkeit mit dem Wachstum der Firma steigen.

Die persönliche Entwicklung des Strategen

Dass die Entwicklung von Unternehmen durch eine mangelhafte Persönlichkeit begrenzt werden kann, zeigt, wie essentiell es für Führungskräfte ist, sich auf persönlicher Ebene weiterzuentwickeln. Dazu zählen folgende Bereiche: Die eigenen Glaubenssätze, die Ethik, die innere Einstellung und eine konstruktive Grundhaltung. Überzeugendes Auftreten. Verantwortung übernehmen, statt anderen die Schuld zu geben. Konsequenz und Durchhaltevermögen, sowie der Wille, sich kontinuierlich weiterzubilden, zu allen relevanten Themen viel zu lesen und Seminare zu besuchen (zum Beispiel liest Bill Gates 50 Bücher pro Jahr). Dabei sollte man auch über den Tellerrand hinausschauen, um neue Perspektiven kennenzulernen und ganzheitlich auf dem Laufenden zu bleiben.

Darüber hinaus ist, wie bereits erwähnt, eine permanente Selbstreflexion unabdingbar, sowie die Kenntnis – das Bewusstsein und Bewusstwerden – der eigenen Motivation. Man muss ebenfalls dazu bereit sein, den unangenehmen Dingen bei der eigenen Person ins Auge zu sehen und sich belastenden Fakten innerhalb der Firma, beim Kunden oder auf dem Markt zu stellen, um dann konstruktiv nach Lösungen zu suchen. Bei Problemen ist es keine Schmach, wenn man sich gute Berater zur Seite zieht und Anbieter von entsprechenden Leistungen in Anspruch nimmt – wer meint, alles selbst machen und in allem der Beste sein zu müssen, bremst sich bloß aus. Stattdessen sollte man darauf hinarbeiten, sich mit Spezialisten zu umgeben und die Kunst erlernen, gute Talente zu erkennen und als Mitarbeiter zu führen. Jack Welch⁴⁵ sagte einmal sinngemäß: Die wichtigste Kompetenz einer Führungspersönlichkeit liegt darin, Mitarbeiter führen zu können, die in ihren Gebieten besser sind als man selbst.

Dieses Thema spricht auch Ed Catmull⁴ an, der langjährige CEO von Pixar. Aus eigener Erfahrung empfehle ich jedem, Schauspielunterricht zu nehmen oder sich wenigstens darin zu versuchen, wobei es nicht darum geht, anderen etwas vorzuspielen oder sie zu täuschen – sondern um die Möglichkeiten, Neues auszuprobieren und dabei auch mit unangenehmen Situationen konfrontiert zu werden, an denen man wächst und sich persönlich weiterentwickelt.

Stärken ausbauen, Schwächen nur soweit kompensieren, dass sie nicht behindern

Dieses Grundprinzip der Strategie von Wolfgang Mewes gilt grundsätzlich heute weiter, wir sollten es nur etwas dynamischer betrachten. Die wichtige strategische Fragestellung ist nach Jim Collin „Worin können wir die Besten werden?“⁹. Dies ist eine dynamischere Betrachtungsweise. Der Mensch kann viel lernen und sich stetig weiterentwickeln, insofern er dazu bereit ist. So ist es auch möglich, neue Stärken zu entwickeln, wenn sie für eine strategische Ausrichtung benötigt werden. Dies kann sowohl die Person, als auch die Firma, bzw. deren Leistungsträger tun. Jedoch sollte man Bereiche aussparen, in denen ausgeprägte Schwächen bestehen, da der Entwicklungsprozess hierbei besonders aufwendig wird und die Wettbewerber ohne diese Schwäche ohnehin schneller sind.

Für einige benötigte Stärken ist es ebenfalls möglich, die Qualifikationen extern zu beschaffen. Man kann Experten einstellen oder mit ihnen kooperieren und dabei gleichzeitig von ihnen lernen. Die wichtigsten Kernfunktionen sollte man jedoch auf längere Sicht dann selbst oder innerhalb der Firma beherrschen. Aus strategischen und Macht-Gründen sollte das Wissen zu diesen Kernfunktionen sehr präzise und fundiert sein.

Die Konzentration auf eine Zielgruppe und ein konstantes Grundbedürfnis

Die Konzentration auf eine bestimmte Zielgruppe soll zu einer guten Vernetzung mit ihr führen. Man denkt in ihrem Interesse (und oft sogar weiter als viele in der Zielgruppe selbst) und löst aus dieser Perspektive die Probleme. Die dabei eingesetzten Techniken können sich ändern, doch in der hohen Dynamik generiert die Konzentration auf die Zielgruppe und ein konstantes Grundbedürfnis den festen strategischen Punkt.

Bei technologieintensiven Entwicklungen kann der Sprung von einer Technologie zu der nächsten, innovativeren, ein Kraftakt sein. Wenn es möglich ist, kauft man zu Beginn die neue Technologie (oder Teile davon) gegebenenfalls erst einmal ein, um sie dann selbst zu beherrschen, nachdem man mit ihr genügend Erfahrungen im Umgang mit der eigenen Zielgruppe gesammelt hat. Ziel ist hierbei, mit der neuen Technologie eine bessere Lösung für die Probleme der eigenen Zielgruppe zu entwickeln und den Lernprozess zu beschleunigen, als wenn man im Gegensatz dazu die neue Technologie von Anfang an selbst entwickeln würde.

Das brennendste Problem der Zielgruppe

Entsprechend der Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow müssen erst die unteren, grundlegenden Existenzbedürfnisse befriedigt sein, bevor die höher gelegenen Bedürfnisse, wie Selbstverwirklichung und Kultur, erfüllt werden können. Heute sind in den Industrieländern die grundlegenden Probleme der unteren Ebenen in der Regel gelöst. Nicht in jedem Fall kann deshalb bei der angestrebten Zielgruppe ein brennendes Problem identifiziert werden. Jedoch die Erwartungshaltung, ein ebensolches zu finden und die Lösung anzubieten, auf welche der Kunde augenblicklich reagiert, kann den eigenen Blick für und auf andere Probleme vehement eintrüben. Allerdings existieren immer Probleme, die als wichtig empfunden werden und ist ein Problem gelöst worden, treten andere zum Vorschein und werden wichtiger. Daher empfiehlt es sich, unter diesen Umständen nicht endlos weiter nach dem Brennendsten zu suchen, sondern ein oder mehrere von der Zielgruppe als wichtig empfundene Probleme anzugehen und zu lösen.

Die Phasen der Strategieumsetzung

Im Lehrgang von Wolfgang Mewes wird die Strategieumsetzung in 7 Phasen unterteilt:

- „1. Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken.
2. Analyse des erfolgversprechendsten Spezialgebietes.
3. Analyse der erfolgversprechendsten Zielgruppe.“¹

Stefan Merath³¹ rät zu einem flexiblen Umgang mit den ersten drei Phasen der Strategieumsetzung und gegebenenfalls mehrfachen Wechseln zwischen ihnen, bis eine zufriedenstellende Lösung erreicht worden ist. Auch die Stärken sollen demnach flexibler betrachtet werden – existiert eine benötigte Stärke noch nicht, so muss diese entwickelt oder zugekauft werden (im übertragenen Sinne gilt dies auch für Personen). Wie weiter oben bereits erwähnt, haben sich nach Jim Collin die hervorragendsten Unternehmen zu Beginn ihrer Strategieumsetzung die Frage gestellt: „Worin können wir die Besten werden?“⁹ Unter diesem Gesichtspunkt bedingen sich die ersten drei Phasen gegenseitig. Sollte die Umsetzung im ersten Durchgang nicht zu einem passenden Ergebnis führen, müssen die Schritte mehrfach wiederholt und die Gewichtung so lange variiert werden, bis man zu einem zufriedenstellenden Ergebnis gelangt.

Umsetzung: Damit die Strategie nicht auf dem Wege stecken bleibt

Eine erfolgversprechende Strategie ist entwickelt, doch anschließend nicht oder nicht konsequent genug umgesetzt worden. Um dieses zentrale Problem der Strategieumsetzung zu vermeiden, empfiehlt es sich, gleich innerhalb von 48 Stunden den ersten Schritt zu gehen und ihre Realisierung zu initiieren. Stefan Merath³¹ empfiehlt außerdem ein Commitment, bestehend aus Kontrolle durch einen Dritten und Strafe, wenn ein Ergebnis nicht bis zu einem vereinbarten Zeitpunkt umgesetzt worden ist. Eine definitive Methode zur Sicherstellung der konsequenten Strategieumsetzung existiert allerdings noch nicht.

Dennoch sollte man sich weitere Kompetenzen aneignen (siehe unten), die, spätestens mit der anstehenden Aufgabe, für eine gelungene Umsetzung essentiell werden können.

Die Zielgruppen-Kurz-Bewerbung (ZKB). Wie sieht diese heute aus?

Die Zielgruppen-Kurz-Bewerbung ist für Angestellte ein leistungsfähiges und wirkungsvolles Werkzeug. Wesentliches Element der ZKB ist, mit seiner spezialisierten Leistung einen möglichst großen Teil der Zielgruppe anonym anzusprechen. In meinen ersten Berufsjahren als Angestellter erfuhr ich durch die ZKB eine gewisse Sicherheit, insbesondere auch in schwierigen Situationen, da ich mich mit ihr auf eine neue Aufgabe bewerben konnte (später wurden dann meine Netzwerke und mein Ruf wichtiger). So befand ich mich in den 80er-Jahren in einer beruflichen Sackgasse. In Zusammenarbeit mit einem an Prof. h.c. Wolfgang Mewes orientierten Berater erarbeitete ich ein Differenz-Eignungs-Profil, das meine relativen Stärken im Vergleich zu anderen Ingenieuren meines Fachs herausstellte. Wir identifizierten darüber hinaus die auf mein Profil optimal zugeschnittene Zielgruppe und entwarfen eine an ihr orientierte, anonyme Zielgruppen-Kurz-Bewerbung, die nicht nur meine Stärken präzise darstellte, sondern auch meinen Berater in der Funktion als Treuhändler und Ansprechpartner beinhielt.

So wurden die Geschäftsführer von 110 Firmen persönlich angeschrieben – 8 von ihnen reagierten und wollten mich kennenlernen. Positiver Nebeneffekt: Durch die anonym gehaltene ZKB wurde mein Name bei den anderen Firmen nicht verschlissen. Nach mehreren, gut verlaufenden Bewerbungsgesprächen wurde mir nun die Qual der Wahl zuteil und ich konnte mich zwischen mehreren Angeboten

für eine Stelle entscheiden und mich in der Folge mit meiner neuen Aufgabe erheblich verbessern. Diese Erfahrung gibt mir die Sicherheit, dass man bei Bedarf mit der ZKB eine passende, interessante, neue und lohnenswerte Position erreichen kann.

Durch den technischen Fortschritt bieten sich uns heutzutage viel weitreichendere Möglichkeiten für eine ZKB. Doch wie geht man hierbei optimal vor?

Angeführt seien die sozialen Netzwerke. Sie lassen sich vorteilhaft für den beruflichen Erfolg nutzen. Wäre es nicht eine Möglichkeit, in Zusammenarbeit mit einem passenden sozialen Netzwerk für das Strategie Forum eine anonyme ZKB über Internetmedien anzubieten? Könnte das Strategie Forum eventuell als Treuhändler für eine ZKB über Internet und Email auftreten? Natürlich für Mitglieder günstiger als für Nichtmitglieder. Das wären nur 2 von vielen neuen Möglichkeiten. Hier sollte die Strategie auf neuen Wegen den sozialen Medien etc. angepasst werden, neues getestet und erfolgreiches empfohlen werden.

Die hohe Dynamik der Entwicklung

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und Gewohnheiten schaffen Sicherheit. Aus diesem Grund wiederholen die meisten intuitiv genau das, was in der Vergangenheit bereits gut funktioniert hat – manchmal eben mit noch mehr Aufwand. Bei Veränderungen hilft aber selten „Mehr vom Gleichen“ aus der Vergangenheit. Die sich verändernden Bedürfnisse der Zielgruppe verlangen eine individuelle und zumeist auch andere, neuartige Reaktion – bessere Lösungen müssen für die aktuell als wichtig empfundenen Probleme entwickelt werden.

Aufgrund der stark dynamischen Entwicklung ist ebenfalls die Verwendung eines Technologie-Radars empfehlenswert, um einerseits Bedrohungen, andererseits Möglichkeiten im Blickfeld zu behalten. Technologie-Radar heißt, eine Liste zu führen und alle technischen Entwicklungen, sowie die Geschäftsmodell-Entwicklungen, welche das eigene Geschäftsfeld betreffen, aufzulisten und zu bewerten. Je nach Geschwindigkeit der voranschreitenden Entwicklungen (abhängig vom jeweiligen Bereich) sollte alle sechs bis 24 Monate der jeweilige Stand aktualisiert werden, um einen kontinuierlichen Überblick zu erhalten. Diese Informationen in einer Tabelle zu verwerthen, schafft einen formalen Rahmen, der eine einfache Orientierung ermöglicht.

Auch disruptive Innovationen benötigen ihre Zeit bis zur Marktdurchdringung – teilweise über ein Jahrzehnt. Die meisten aus Start-ups heraus entwickelten, erfolgreichen Firmen haben erst einmal über Jahre ihr Geschäftsmodell verändert und optimiert, bis es schließlich tragfähig geworden ist, das heißt, mit Fokus auf und offenem Blick für die Markt- und technischen Entwicklungen sind disruptive Innovationen häufig schon



im Vorfeld erkennbar. Solche Entwicklungen geschehen nun einmal nicht über Nacht und man kann reagieren, wenn man nicht nur abwartet.

Mit der Analyse des technologischen Umfelds werden Entwicklungen in gewisser Weise voraussehbar, was sich positiv auf die Abschätzung der Realisierbarkeit eigener Innovationen auswirkt. Wer kontinuierlich die aktuellen technischen Möglichkeiten prüft und dieses Umfeld weit im Blick hat, wird selten überrascht.

In der Regel sind jedoch andere Gründe für das Verschlafen von Innovationen verantwortlich: Die ‚alten‘ Spezialisten für die veralteten Technologien befinden sich häufig in Entscheidungsfunktionen. Wenn sich durch technologische Veränderungen nun das Machtgefüge zwischen den Technologie-Trägern verändert und sich die eigene Stellung einer Bedrohung ausgesetzt sieht, dann wird oft alles getan, um die neue Entwicklung in der eigenen Firma zu blockieren (siehe auch Clayton M. Christensen⁸). Meistens sind die Hindernisse für die Innovationen demnach nicht Ideenmangel, sondern Widerstände, die es zu überwinden gilt. Dass wir innovativ sein müssen, dem widerspricht heute niemand. Doch wenn es dann um den notwendigen Etat für das wichtigste innovative Projekt geht, dann hat schon manch ungenügende Finanzierung das Projekt so behindert, dass das benötigte Ergebnis nicht erreicht worden ist.

Die Dynamik durch Digitalisierung, Internet und digitale Medien

Prof. h.c. Wolfgang Mewes kritisierte mit „Alle Bilanzen sind falsch“ die Steuerung der Strategie einer Firma nach der Betriebswirtschaftslehre. Es handelt sich hierbei nur um ein Abbild eines Teils der Wirklichkeit, demnach viele Aspekte, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Innovationsfähigkeit oder neue Entwicklungen der Kundenbedürfnisse nicht erfasst werden. Weiterhin führt die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Firma zu einer Sicht auf das, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat und forciert auch in Zukunft immer stärker diese Perspektive. Doch in den sich schnell wandelnden Zeiten merkt man von der Betriebswirtschaftslehre her erst hinterher, wenn sich der Bedarf bei der Zielgruppe geändert hat. Prof. h.c. Wolfgang Mewes empfiehlt als Orientierungswerkzeug und Früherkennungsmethode die Spannungsbilanz zur Erfassung weiterer, auch weicher, Daten, die über die betriebswirtschaftlichen Daten hinausgehen.

Früher mussten die betriebswirtschaftlichen Daten im Nachhinein ausgewertet werden und standen auch nur in einem geringeren Umfang als heutzutage zur Verfügung. Doch uns kommt die Möglichkeit zu, sowohl über das Internet und deren Medien und Plattformen, als auch aus einem Warenwirtschaftssystem alle relevanten Daten zu Aufträgen, Kunden, deren Kaufverhalten und zu den Produkten, in Echtzeit zu erfassen. Auf diese Weise können Geschäftsmodelle immer weiter optimiert werden: Ermittlung und Optimierung der anfallenden Kosten pro Neukundengewinnung und weiterhin, wie aus Neukunden im Idealfall Stammkunden werden. Auch das Produktangebot kann mit diesen Daten ständig angepasst werden. Nur mit diesen Optimierungen lassen sich heutzutage oft gute Erfolge erzielen. Deshalb gilt es, diese Daten in Echtzeit zu nutzen, aber auch deren Grenzen zu erkennen. Sie weisen nur bedingt in eine innovative Zukunft.

Nach wie vor ist es wichtig, den „Stallgeruch der Zielgruppe anzunehmen“ – zu wissen, wie die Zielgruppe tickt, wie sie funktioniert, wie sie denkt und handelt. Gute Verbindungen und ein enger Kontakt zu ihr können es ermöglichen, die aktuellen Probleme zu sehen – und zu erleben – selbst dann, wenn die meisten Vertreter der Zielgruppe sie selbst noch nicht so wahrnehmen. Es handelt sich hierbei um dynamische Lernprozesse, die kontinuierlich optimiert und beschleunigt werden müssen, doch eben genau hier liegt das Potenzial für die zukünftigen Innovationen, welches aus den betriebswirtschaft-

lich erfassten Zahlen nicht herausgelesen werden kann, allerdings auch nicht aus den oben genannten Echtzeit-Daten. Das kontinuierliche „Denken im Kopf der Zielgruppe“ über deren Probleme, Engpässe und den dazu passenden Lösungen ist auch in Zukunft eine strategische Schlüssel­­tätigkeit.

Inkrementelle und disruptive Innovationen

Bei inkrementellen Innovationen handelt es sich um schrittweise Innovationen: Ein Produkt wird kontinuierlich verbessert, gegebenenfalls in jeweils neuen Modellen. Disruptive Innovationen verändern den Markt komplett und verdrängen die Vorgängertechnologie oder vorherige Geschäftsmodelle.

Ein gutes Beispiel für eine disruptive Innovation ist der Ersatz der analogen Filmkamera durch die Digitalkamera. Dieser Wandel dauerte jedoch über ein Jahrzehnt, da die ersten Digitalkameras qualitativ nicht mit den Filmkameras mithalten konnten – auch deshalb unterschätzten Firmen wie Kodak oder Agfa die Digitalkamera. Die Verbesserung verschiedener Basistechnologien, wie Bildsensoren, Speichertechnik und Miniaturisierung der Elektronik, trieben die Entwicklung voran. Disruptiv war dabei die Digitalkamera, nicht die Basistechnologien. Letztere entwickeln sich in der Regel schneller als die damit verbundenen Produkte. Clayton M. Christensen⁸ untersuchte in seinen Arbeiten, warum etablierte Unternehmen oft den Wettbewerb mit disruptiven Innovationen verlieren und wie dies zu vermeiden geht.

Disruptive Innovationen bedrohen einige alte Geschäftsmodelle und werden deshalb von manchem als einzig wahre Innovationen für die Zukunft propagiert. Häufig stehen mit vielen Millionen bis Milliarden finanzierte Firmen dahinter – aber muss es denn immer gleich eine disruptive Innovation sein? Wolfgang Mewes empfiehlt in seinem Lehrgang¹ (2. Lehrgang Heft 21 ab Seite 9), Produkte durch inkrementelle Innovationen, ausgerichtet auf das konstante Grundbedürfnis der Zielgruppe, kontinuierlich weiterzuentwickeln. Diese schrittweisen Weiterentwicklungen sind einerseits weniger riskant und andererseits, in Verbindung mit einem sehr guten Verständnis der Zielgruppe, effektiver in der Problemlösung.

Die meisten Innovationen sind auch heute inkrementelle Innovationen

Ein Strategie, der über Jahre hinweg seine Zielgruppe gut kennt („Den Stallgeruch der Zielgruppe angenommen hat“ und fokussiert ist), sieht bereits die zukünftigen Probleme, welche es zu lösen gilt und sucht nach Schritten und Lösungen im Vorausblick. Die Innovationen müssen dabei nicht immer gleich disruptiver Natur sein. Die kontinuierlichen Verbesserungen – von Modell zu Modell – können einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen, insofern die von der Zielgruppe als wichtig empfundenen Probleme ein gut sichtbares Stück besser gelöst werden als vom Wettbewerb.

Wenn jedoch die eigene Branche oder das eigene Geschäftsmodell durch eine disruptive Innovation bedroht ist oder eine solche ansteht, beispielsweise durch die technischen Entwicklungen und deren Möglichkeiten, dann muss gehandelt werden. In diesem Fall sollte man es idealerweise selber sein, der die Disruption durchführt. Ist dies nicht möglich, zum Beispiel, weil man als Mittelständler nicht gegen milliardenfinanzierte Unternehmen ankommt, dann bleibt nur eine andere Ausrichtung übrig, gegebenenfalls in Kooperation mit dem Disrupter. Diese Zusammenarbeit könnte sich eventuell in der Ausrichtung auf eine spezielle Zielgruppe realisieren, in der man gut verankert ist. Hier kann dann die Frage hilfreich sein: Welchen besseren, zusätzlichen Nutzen kann ich für meine, mir gut bekannte, Teilzielgruppe bieten?

Auf der Homepage von Apple liest man kaum das Wort „innovativ“ – man merkt es einfach. Andere Firmen scheinen den Begriff überlaut in die Welt hinauszuposaunen, doch sind es dabei meist nur mittelmäßig. Im Endeffekt interessiert es doch nur zweitrangig, ob ein Anbieter innovativ ist. Viel grundlegender ist die Frage, welchen wichtigen Nutzen er damit bietet?

Wo steht man in seiner Entwicklung?

Die Strategie von Prof. h.c. Wolfgang Mewes bildet eine Grundlage, mit der Erfolge erzielt werden können. Bezüglich ihrer Umsetzung kommen allerdings noch weitere, wichtige Themenfelder hinzu, die für das Gelingen benötigt werden. So wird, beispielsweise, eine Firma mit 5 Mitarbeitern häufig noch von einem Chef geführt, der im Tagesgeschäft mitwirkt. Demgegenüber verlangt das Unternehmen mit 30 Mitarbeitern ganz andere Führungsqualitäten: Zum Beispiel die Professionalisierung und Optimierung des Vertriebs.

Auf der mittleren Führungsebene, also der Führung von Führungskräften durch den Chef, handelt es sich um eine anspruchsvollere Aufgabe als die Führung von einfachen Mitarbeitern, da die Führungskräfte natürlich einen professionell agierenden Chef erwarten – dieser sollte dann schwerpunktmäßig an der strategischen Ausrichtung der Firma arbeiten. Dabei bleibt, während des ganzen Berufslebens, die persönliche Weiterentwicklung ein kontinuierlicher Prozess (insofern man sich nicht mit einem gleichbleibenden Stand zufrieden gibt).

Für weitere Themen werden dann Berater zur Seite gezogen, die auf die jeweiligen Felder spezialisiert sind, sowie Seminare und Weiterbildungen organisiert, die auf die jeweiligen Felder spezialisieren – und – sich auf einem passenden Level bewegen. Der bereits erfahrene und vertraute Umsetzer der Mewesschen Strategie bedarf logischerweise anderer Weiterbildungsmöglichkeiten als der neu eingestiegene Anfänger. So, wie ich es bei manchen Fachbüchern hilfreich finde, wenn beschrieben wird, für wen das Buch konzipiert ist – Anfänger, Fortgeschrittener oder Experte – ist es auch bei Seminaren und Beratern sinnvoll, das erwartete Niveau zu nennen, auf welches das Angebot ausgerichtet ist.

Was sind weiterführende Themen zur Strategie von Prof. h.c. Wolfgang Mewes?

Hierbei sei zuerst erwähnt, dass ich mit „weiterführende Themen“ nicht meine, sie alle einem neuen Lehrgang hinzuzufügen. Es handelt sich um zusätzliche, ergänzende Themen, die im Laufe der Jahre, bei konsequenter Umsetzung der Strategie von Prof. h.c. Wolfgang Mewes, an Bedeutung gewinnen können und mit denen man sich dann bei Bedarf befassen muss – je nach Aufgabe und Stellung im Arbeitsleben.

Ein beispielhaftes Szenario: Der Lebensweg eines Angestellten. Dieser spezialisiert sich mit der Zeit immer mehr auf sein Thema und seine Zielgruppe, bis er den Entschluss fasst, in die Selbstständigkeit zu gehen. Die Arbeit trägt Früchte – seine Firma wächst und gedeiht immer weiter und schließlich wird er zum Unternehmer. Durch die gute strategische Ausrichtung gelingt es ihm sogar, sein Geschäftsmodell mittels eines Franchising-Konzepts zu vervielfältigen und fortan arbeitet er konsequent an der Weiterentwicklung dieses Konzepts in der Franchising-Zentrale. Auch bei anderen Wegen werden dann, je nach aktuellem Entwicklungsstand, weitere zusätzliche Themen wichtig.

Mir persönlich haben auch immer Erfolgsbeispiele und insbesondere, wie dabei bestimmte Probleme gelöst worden sind, Impulse für den Umgang mit ähnlichen Problemen gegeben. Das Strategie Forum hat mittlerweile über die Jahrzehnte einen großen Schatz von Erfolgsgeschichten angesammelt.

Hier möchte ich einige wichtige Themen und Quellen erwähnen, die ein Strategie kennen sollte, wenn er auf die „nächste Stufe der Erleuchtung“ emporsteigen will (siehe dazu auch das Literaturverzeichnis). Es bedeutet nicht, alles zu übernehmen, doch die sinnvollen Teile als Ergänzung mit einfließen zu lassen oder die qualitativ guten Anbieter dazu zu empfehlen, kann sehr hilfreich sein. Bei den Buchempfehlungen handelt es sich um wenige ausgewählte Quellen zum jeweiligen Thema, um eine Richtung zu geben. Vorzugsweise habe ich dem Strategie Forum nahestehende Quellen genannt, wenn nicht andere beachtenswert sind.

1.) Positionierung

Im Umkreis des Strategie Forums hat Peter Sawtschenko^{40, 41} Positionierungsstrategien für mittelständische Unternehmen entwickelt. Hans-Georg Häusel entwirft in „Emotional Boosting“ ein aktuelles Positionierungskonzept.

2.) Konzept Fachkraft, Manager und Unternehmer. Der Unternehmer arbeitet am Unternehmen, nicht im Unternehmen

Das Konzept wurde von Michael E. Gerber¹⁴ entwickelt und wird im deutschsprachigen Raum vor allem von Stefan Merath³¹ verbreitet.

3.) Mitarbeiterführung

Boris Grundel hat mit „Leading Simple“¹⁶ ein interessantes Führungskonzept entwickelt, das jedoch nicht in jeder Firma konsequent umsetzbar ist.

Stefan Merath hat in seinem Buch „Dein Wille geschehe“³³ ein sehr weitgehendes Führungskonzept dargestellt.

Michael Paschen und Erich Dihmaier stellen mit „Psychologie der Menschenführung“³⁴ umfassend die Grundlagen zum Thema Führung dar.

4.) Persönlichkeitsentwicklung

Dies umfasst ein weites Feld. Meines Erachtens gehört unter anderem die Selbstreflexion dazu, auch das gewollte Angehen unangenehmer Dinge, Konsequenz, Kommunikation und Verständnis von anderen Menschen, sowie kontinuierlich an seinen Glaubenssätzen zu arbeiten. Weiterhin sind ein passendes Auftreten, das Beherrschen guter Präsentationen und gutes Präsentieren für viele Aufgaben unabdingbar. Die Auseinandersetzung mit NLP und Schauspielunterricht kann hilfreich sein. Matthias Kolbusa gibt in „Konsequenz“²⁶ und „Gegen den Schwarm“²⁷ viele passende Impulse.

5.) Selbstmotivation und Einstellungen

Der Klassiker ist Anthony Robbins³⁸, verbunden mit NLP.

Veit Lindau²⁹ bringt u.a. passende Themen auf eine smarte Art herüber.

6.) Systematisieren des Vertriebs

Sven Berger hat sich mit dem Nachfrage-Sog-System² mit der regelmäßigen Auslastung und systematischen Bewertung von Informations-Interessenten bis hin zu Kunden, die kurz vor dem Kauf stehen, befasst. Er tat dies vor allem für den handwerklichen Sektor, doch vieles davon lässt sich auch auf andere Bereiche übertragen.

7.) Marketing im Internet und mit digitalen Medien

Thomas Klußmann in „Das Online Marketing Praxishandbuch“²⁵.

8.) Aufbau eines internationalen Vertriebsnetzes

Zu dem Thema hatte ich im Strategie Journal²⁸ einen Artikel mit weiteren Quellen veröffentlicht.

9.) *Innovations-Strategie*

Das Entwickeln von Ideen und Konzepten ist nur der erste Schritt zur Innovation. Danach sind eine Reihe von weiteren Problemen in der konsequenten Umsetzung zu lösen und typische Stolpersteine zu vermeiden. Zum Beispiel: Wie geht man mit Widerständen gegen die Innovation und Innovatoren um?

Clayton M. Christensen „The Innovator's Dilemma“⁸.

Roberto Verganti, : „Design Driven Innovation“⁴⁴.

Peter Thiel: „Zero to One“⁴³.

Eric Ries „Lean Startup“³⁷, vor allem für bisher nicht existierende Produkte bei nicht gut vertrauten Zielgruppen.

10.) *Aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaften*

Die Neurowissenschaften haben in den letzten Jahrzehnten viele neue Erkenntnisse hervorgebracht. Wie denken wir und wie werden Entscheidungen getroffen? Der Mensch ist kein so rationales Wesen, wie frühere Ökonomen annahmen.

Daniel Kahneman „Schnelles Denken, langsames Denken“²².

Julia Shaw: „Das trügerische Gedächtnis“⁴².

Manfred Spitzer „Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens“³⁹.

Robert Cialdini „Pre-Suasion“⁶.

Hans-Georg Häusel: „Emotional Boosting“¹⁹ und „Think Limbic“²⁰ sind angewandte Erkenntnisse.

11.) *Steuerung eines Unternehmens mit weniger Zeiteinsatz*

Die folgenden Quellen können als Anregungen und Impulse dafür verwendet werden, mit weniger Zeiteinsatz zu arbeiten, auch wenn sie so in vielen Firmen nicht komplett umsetzbar sind. Das oben unter 2. beschriebene Konzept gehört auch hier mit zu.

Prof. Faltin in „Kopf schlägt Kapital“¹¹.

Timothy Ferriss in „Die 4-Stunden-Woche“¹².

Statt des klassischen Zeitmanagements sollte besser ein Ziel-, Umsetzungs- und Prioritätenmanagement angewendet werden.

12.) *Generations-Übergabe von Unternehmen*

Das Thema habe ich schon öfter als problematisch beobachten können. Ich habe bisher noch keine guten, praxisorientierten Quellen dazu gefunden, die über Formales hinausgehen.

13.) *Anregungen einiger Teile anderer Strategie-Konzepte als Ergänzung*

Aus anderen Strategie-Konzepten kann man einige Anregungen und Erkenntnisse nehmen, aber meines Erachtens sind sie alle nicht so weitgehend ausgearbeitet, praktisch umsetzbar und systematisch, wie die Strategie von Prof. h.c. Wolfgang Mewes. „Der blaue Ozean als Strategie“²⁴ wäre mit seinen Profilen als Beispiel zu nennen.

Die Arbeiten von Jim Collins⁹.

Tom Peters^{35, 36} gibt eine Reihe von hilfreichen Anregungen.

14.) *Konsequenz in der Strategie-Umsetzung*

Stefan Merath empfiehlt in „Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer“³¹ ein Commitment mit Strafe, wenn ein Ergebnis nicht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt umgesetzt wird.

15.) *Arbeitsmethodik*

Die Optimierung der persönlichen Arbeitsweise heißt, wie arbeitet man möglichst rationell. Es geht hierbei um die Effizienz der Arbeitsweise und die der Zusammenarbeit mit seinem Umfeld. Themen sind hierbei: Die persönliche Arbeitsorganisation, Doppelarbeiten vermeiden, Unterbrechungen der Arbeit verhin-

dern, Delegieren, Unterscheidung von „dringend“ und „wichtig“, effizientes Führen von Besprechungen, bis hin zum Vermeiden von Burnout. Genügend konsequent an strategischen Themen zu arbeiten, statt sich von den Problemen des Tagesgeschäfts komplett belegen zu lassen, ist hier ein Kernthema. Mathias Kolbusa gibt hierzu in „Konsequenz“²⁶ eine Reihe von beachtenswerten Hinweisen.

16.) Karrierestrategie für Angestellte

Hans Bürkle hat mit „Aktive Karrierestrategie“³ ein Grundlagenwerk geschaffen. Heute müssten hier noch mehr aktuelle, digitale Medien mitberücksichtigt werden.

17.) Ethik und Wertvorstellungen

Clayton M. Christensen empfiehlt in „Wege statt Irrwege“⁷, schon die kleinsten Verstöße gegen ethische Grundsätze zu meiden.

18.) Umgang mit Finanzen

1. Wie finanziert man Firmen, anspruchsvolle Projekte oder Start-ups?
2. Wenn man dann erfolgreich in der Strategieumsetzung ist, muss man Finanzen krisensicher anlegen. Neben dem klassischen Vorgehen kann man hier auch in immaterielle Werte investieren, wie zum Beispiel die Bekanntheit einer Marke oder Know-how, das nach einer eventuellen Krise wieder Wert hat.

Daneben ist es sinnvoll, sich mit den Biographien von Unternehmern und den Geschichten der Firmen zu befassen. Man sollte sie jedoch mit etwas Vorsicht genießen, da die geschilderten Inhalte im Rückblick verklärt und auf die Weise geschönt worden sein könnten (nicht unbedingt bewusst geschönt).

Prof. h.c. Wolfgang Mewes sprach einmal in einem Vortrag davon, selber zu Denken. Was heißt das? Erst einmal bedeutet es nicht, ein Strategie-Schema der Wirklichkeit überzustülpen. Hinterfragen wir stattdessen, warum diese Strategie gerade in diesem Fall so konkret funktionieren sollte oder auch, aus welchen Gründen nicht. Verstehen wir die genauen Zusammenhänge in der eigenen Strategieumsetzung. Variieren wir die Strategie in entsprechender Weise, sodass sie genau auf die Anwendung passt. Beim Lesen von Büchern oder bei Seminaren ist immer zu hinterfragen: Was funktioniert? Was kann stimmen und was ist nicht passend oder nicht richtig? Hinterfragen wir die Dinge: Ist es wirklich so? Oder wie ist es denn sonst? Manchmal dauert es auch eben seine Zeit, neue Erkenntnisse zu erlangen. Denken wir darüber nach.

Im Rahmen dieses Beitrages habe ich einiges angesprochen, was mir als wichtig erscheint, wenn es um die Strategie der heutigen Zeit geht. Ein Anspruch auf Vollständigkeit aller aktuellen Strategieprobleme besteht in diesem Artikel jedoch nicht, es würde den Rahmen sprengen. Bereits einzelne Teilaspekte davon können noch erheblich weiter vertieft werden und alleinstehend schon mehr als nur einen eigenen Artikel füllen. Ich hoffe dennoch, einen Teil zu der aktuellen Diskussion über die Zukunft der Strategie von Prof. h.c. Wolfgang Mewes beigetragen zu haben.

Nutzen wir also jeder die aktuellen, sowie die früheren Erkenntnisse aus der Strategielehre, um den einen Stern vom Himmel zu holen, den wir uns ausgesucht – auf den wir uns spezialisiert haben. Dann sehen wir in eine Zukunft, in der viele Sterne von vielen Strategen vom Himmel geholt werden und die Strategie erstrahlt in einem neuen Glanz – erfüllt von dem Glitzern des dabei mitgenommenen Sternenstaubs, auch – oder gerade – im digitalen Zeitalter.

Literaturverzeichnis

- 1.) Mewes, Wolfgang: „Die EKS®-Strategie“ Der aktuelle Lehrgang wird von der Studiengemeinschaft Darmstadt als Fernkurs angeboten.
- 2.) Berger, Sven: „Nachfrage-Sog-System®“, wird u.a. angeboten unter: www.nfs-akademie.de
- 3.) Bürkle, Hans: „Aktive Karrierestrategie. Erfolgsmanagement in eigener Sache.“, Springer Gabler.
- 4.) Catmull, Ed.: „Die Kreativitäts-AG“, Hansa Verlag.
- 5.) Cameron, Julia.: „Der Weg des Künstlers“, Verlag Knauer.
- 6.) Cialdini, Robert.: „Pre-Suasion“, Campus Verlag.
- 7.) Christensen, Clayton M.: „Wege statt Irrwege“, Verlag Franz Vahlen.
- 8.) Christensen, Clayton M.: „The Innovator’s Dilemma“, Verlag Franz Vahlen.
- 9.) Collins, Jim.: „Der Weg zu den Besten“, Campus Verlag.
- 10.) Elliot, Jay; Simon, William L.: „Steve Jobs iLeadership“, Ariston Verlag.
- 11.) Faltin, Günter, „Kopf schlägt Kapital“, Hansa Verlag.
- 12.) Ferriss, Timothy: „Die 4-Stunden-Woche“, Ullstein Verlag.
- 13.) Friederich, Kerstin; Malik, Fredmund und Seiwert, Lothar, „Das große 1x1 der Erfolgsstrategie“, Gabal Verlag.
- 14.) Gerber, Michael E.: „Geheimnis erfolgreicher Firmen“, Accord.
- 15.) Gallo, Carmine: „Was wir von Steve Jobs lernen können“, Redline Verlag.
- 16.) Grundel, Boris: „Leading Simple“, Gabal Verlag.
- 17.) Haken, Hermann: „Die Selbstorganisation komplexer Systeme - Ergebnisse aus der Werkstatt der Chaostheorie“, Gabal Verlag.
- 18.) Haken, Hermann: „Erfolgsgesetze der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken“, Rowohlt Verlag.
- 19.) Häusel, Hans-Georg: „Emotional Boosting“, Haufe Verlag.
- 20.) Häusel, Hans-Georg: „Think Limbic“, Haufe Verlag.
- 21.) Hass, Hans: „Naturphilosophische Schriften“, Universitas Verlag.
- 22.) Kahneman, Daniel: „Schnelles Denken, langsames Denken“, Pantheon Verlag.

- 23.) Kaku , Michio: „Zukunftsvisionen“,Verlag Droemer Knaur.
- 24.) Kim, W.Chan und Mauborgne, Renée: „Der blaue Ozean als Strategie“, Hansa Verlag.
- 25.) Klußmann,Thomas: „Das Online Marketing Praxishandbuch“, Gründer.de.
- 26.) Kolbusa , Matthias: „Konsequenz“, Ariston Verlag.
- 27.) Kolbusa , Matthias: „Gegen den Schwarm“, Ariston Verlag.
- 28.) Krebs, Wolfgang, „Ein internationales Vertriebsnetz effektiv aufbauen“, Strategie Journal 2001/04.
- 29.) Lindau, Veit, „Werde verrückt“, Kailash Verlag.
- 30.) Malik, Fredmund, „Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit“, Campus Verlag.
- 31.) Merath, Stefan: „Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer“, Gabal Verlag.
- 32.) Merath, Stefan: „Die Kunst seine Kunden zu lieben“, Gabal Verlag.
- 33.) Merath, Stefan: „Dein Wille geschehe“, Gabal Verlag.
- 34.) Paschen, Michael und Dihmaier, Erich: „Psychologie der Menschenführung“ Springer Verlag.
- 35.) Peters, Tom: „Kreatives Chaos“, Hoffmann und Campe Verlag.
- 36.) Peters, Tom: „Re-Imagine“, Gabal Verlag.
- 37.) Ries, Eric, „Lean Startup“, Redline Verlag
- 38.) Robbins, Anthony, „Das Robbins Power Prinzip“, Ullstein Verlag.
- 39.) Spitzer, Manfred: „ Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens “, Spektrum Akademischer Verlag.
- 40.) Sawtschenko, Peter und Herden, Andreas: „Rasierte Stachelbeere“, Gabal Verlag.
- 41.) Sawtschenko, Peter: „Positionierung - das erfolgreichste Marketing auf unserem Planeten“, Gabal Verlag.
- 42.) Shaw, Julia: „Das trügerische Gedächtnis“, Carl Hanser Verlag.
- 43.) Thiel, Peter: „Zero to One“, Campus Verlag.
- 44.) Verganti, Roberto: „Design Driven Innovation“, Harvard Business Press.
- 45.) Welch, Jack: „Winning - Die Antworten: ...auf die brisantesten Managementfragen “, Campus Verlag.

Der Text wurde unter Mitarbeit von Shawn-Orric Dreyer verfasst.

Kontakt zum Autor:

Wolfgang S. P. Krebs
Ingenieurbüro / Consulting
Tel (030) 774 44 19
info@innovationjetzt.de
www.innovationjetzt.de

Kontakt zum Strategie Journal:

Bundesverband Strategie Forum e.V.
Thomas Rupp
Tel (06643) 79 89 02
rupp@strategie.net
www.strategie.net