

## RAINER ZIMMERMANN

01 ABSCHRECKUNG | 02 ALLIANZ | 03 ANTHROPOMORPHISIERUNG |  
04 APPEASEMENT | 05 ASKESE | 06 ASSIMILATION | 07 AUF DEN BUSCH  
KLOPFEN | 08 AUSSITZEN | 09 AUSSPAREN | 10 BENCHMARKING | 11 BLUFF |  
12 BOYKOTT | 13 BROT UND SPIELE | 14 DACHMARKE | PRODUKTMARKE |  
15 DEFENSIVE | OFFENSIVE | 16 DEKONSTRUKTION | 17 DIVERSIFIKATION |  
18 DOPPELSTRATEGIE | 19 DURCHSTECHEN | 20 ENTSPANNUNG |  
21 ESKALATION | DEESKALATION | 22 FAUST IN DER TASCHE | 23 FIRST MOVER |  
24 FOKUS | 25 FÖRDERN UND FORDERN | 26 FORM FOLLOWS FUNCTION |  
27 FÜR SICH UND MITLEID | 28 GUERILLA | 29 HÄUTUNG | 30 INSTITUTIONALI-  
SIERUNG | 31 INTEGRATION | 32 KLEINE SCHRITTE | 33 KONFUSION | 34 LIZEN-  
SIERUNG | 35 MAKE | BUY | 36 MARGINALISIERUNG | 37 METAMORPHOSE |  
38 MYSTIFIKATION | 39 NACHAHMUNG | 40 NEBENKRIEGSSCHAUPLATZ |  
41 NEWSWALDIE | 42 NISCHEN | 43 PARTIZIPATION | 44 PERSONALISIERUNG |  
45 POARISIERUNG | 46 POSITIV | 47 PRÄSENTATION | 48 PRODUKTLEBENSZYKLUS | 49  
PROZESS | 50 PUNKT | 51 REIFUNG | 52 ROLLE | 53 SCHOCK | 54 SEGMENTIERUNG | 55 SELBSTÄHNLICHKEIT | 56 SELBST-  
FESSELUNG | 57 SEPARATION | 58 STETER TROPFEN | 59 STIGMATISIERUNG |  
60 STRETCH GOAL | 61 SUBSIDIARITÄT | 62 SYMBOLISCHE HANDLUNG |  
63 TABUBRUCH | 64 TEILE UND HERRSCHE | 65 TIT FOR TAT | 66 U-BOOT |  
67 ULTIMATUM | 68 UMARMUNG | 69 UNSCHÄRFE | 70 VERFREMDUNG |  
71 VERKNAPPUNG | 72 ZWEI FRONTEN

## 72 GRUNDFIGUREN STRATEGISCHEN HANDELNS FÜR

WIRTSCHAFT

POLITIK

KOMMUNIKATION

DESIGN

ARCHITEKTUR

UND ALLTAG

**RAINER ZIMMERMANN**

**Das  
Strategiebuch**

mit Artikeln von

Olaf Arndt

Tiglet Aslan

Dirk Barghop

Egbert Deekeling

Michael Fuchs

Tina Gräf

Nicola Karnick

Marius Kursawe

Kai Mahnert

Heinz-Werner Nienstedt

Walter Reese-Schäfer

Anne Rühl

Kathrin Schuberth

Manuela Stein

Deekeling Arndt: Think Tank

Campus Verlag Frankfurt/NewYork

<p>Vom Nutzen der Strategie</p>	<p>6</p>	<p>Strategieopfer   Ratgeberliteratur   Patentrezepte   Differenzierungsnutzen   Zeit   Aufwand   Risiko   Ausbeute   Führung   Inspiration   Repertoire   strategische Freiheitsgrade</p>
<p>Auf dem Weg zu einem allgemeinen Strategiebegriff</p>	<p>8</p>	<p>Inflation und Nimbus des Begriffs   Krieg und Überleben als empirische Grundlagen   Strategie als Erfolgsmaximierung   Strategie und Demokratie   Diskurslücken   Strategie als Kanon   Strategie als List   Spielstrategien und Vermittlungsstrategien   Wettbewerbssystem Aufmerksamkeit   Klassifikation strategischer Handlungsmuster</p>
<p>72 Handlungsmuster</p>	<p>20</p>	<p>Überblick   Synopse</p>
<p>Katalog</p>	<p>24</p>	<p>01 ABSCHRECKUNG   02 ALLIANZ   03 ANTHROPOMORPHISIERUNG   04 APPEASEMENT   05 ASKESE   06 ASSIMILATION   07 AUF DEN BUSCH KLOPFEN   08 AUSSITZEN   09 AUSSPAREN   10 BENCHMARKING   11 BLUFF   12 BOYKOTT   13 BROT UND SPIELE   14 DACHMARKE   PRODUKTMARKE   15 DEFENSIVE   OFFENSIVE   16 DEKONSTRUKTION   17 DIVERSIFIKATION   18 DOPPELSTRATEGIE   19 DURCHSTECHEN   20 ENTSPANNUNG   21 ESKALATION   DEESKALATION   22 FAUST IN DER TASCHE   23 FIRST MOVER   24 FOKUS   25 FÖRDERN UND FORDERN   26 FORM FOLLOWS FUNCTION   27 FURCHT UND MITLEID   28 GUERILLA   29 HÄUTUNG   30 INSTITUTIONALISIERUNG   31 INTEGRATION   32 KLEINE SCHRITTE   33 KONFUSION   34 LIZENSIERUNG   35 MAKE   BUY   36 MARGINALISIERUNG   37 METAPMORPHOSE   38 MYSTIFIKATION   39 NACHAHMUNG   40 NEBENKRIEGSSCHAUPLATZ   41 NEWS VALUE   42 NISCHE   43 PARTIZIPATION   44 PERSONALISIERUNG   45 POLARISIERUNG   46 POSITIONIERUNG   47 PROPHEZEIUNG   48 PROVOKATION   49 PUSH   PULL   50 REDUNDANZ   51 REFORM   52 REVOLUTION   53 SCHOCK   54 SEGMENTIERUNG   55 SELBSTÄHNLICHKEIT   56 SELBSTFESSELUNG   57 SEPARATION   58 STETER TROPFEN   59 STIGMATISIERUNG   60 STRETCH GOAL   61 SUBSIDIARITÄT   62 SYMBOLISCHE HANDLUNG   63 TABUBRUCH   64 TEILE UND HERRSCHE   65 TIT FOR TAT   66 U-BOOT   67 ULTIMATUM   68 UMARMUNG   69 UNSCHÄRFE   70 VERFREMDUNG   71 VERKNAPPUNG   72 ZWEI FRONTEN</p>
<p>Anhang</p>	<p>170</p>	<p>Namensregister   Quellenverzeichnis   Autorenverzeichnis   Bildnachweis   Impressum</p>

Die meisten Menschen sind Opfer, nicht Täter von Strategien. Das kann man besonders gut an der Fülle auflagenstarker Ratgeberliteratur beobachten, die den Begriff *Strategie* gern als Köder im Titel auslegt, um Binsenweisheiten als strategisches Denken zu verkaufen. Ein Autor profitiert hier jeweils auf Kosten von abertausenden Lesern. Bestseller wie Die Mäuse-Strategie oder Die Kakerlaken-Strategie erwecken gerne den Eindruck, dass es sich bei Strategie um ein Patentrezept, eine Masche handelt, die man nur regelmäßig anwenden muss, um erfolgreich zu sein. Das Rezept der schlauen Mäuse besteht darin, dass sie flexibel auf Veränderungen reagieren, die Masche der Kakerlaken, dass sie durch Selbstkontrolle ihr Überleben sichern. Solcherlei Einsicht in Banalitäten mag therapeutischen Nutzen haben für die oben erwähnten Opfer, aber echte Strategen können darüber nur lachen. Dass Strategien nützlich sind, scheint jedoch unumstritten, wenn schon das nackte Wort verkaufsfördernd wirkt. Worin besteht dieser Nutzen? Zunächst ist es wichtig zu verstehen, dass der Nutzen aus Strategie immer ein Mehrwert gegenüber dem üblich erwartbaren Nutzen sein muss. Nehmen wir an, Sie planen, 100 Apfelbäume zu pflanzen und lange Jahre Ernte einzufahren. Das ist ein guter Plan, der einen kalkulierbaren Ertrag an Äpfeln abwerfen wird, sofern Sie eine bestimmte Zeit warten und einen bestimmten Aufwand treiben, sofern das Wetter mitspielt und sofern Ihnen irgendjemand die Äpfel zu einem akzeptablen Preis abkauft. Das sind vier Rahmenbedingungen und Einschränkungen, die den Nutzen Ihres Plans in seiner Erfolgswahrscheinlichkeit und Erfolgsausbeute beeinflussen. Als Strategie wollen Sie diesen Bedingungen entfliehen und zu Ihren Gunsten gestalten: nicht bloß Äpfel ernten, sondern schneller als andere, mehr als andere, mit weniger Aufwand und weniger Risiko als andere. Strategischer Nutzen ist immer gesteigerter Nutzen. Er verkürzt die Zeit zur Erreichung eines Ziels, minimiert Aufwand und Risiko, erhöht die Ausbeute. Strategischer Nutzen ist immer auch Differenzierungsnutzen, denn er zählt nicht für sich allein, sondern nur in Relation zur Nutzensausbeute der anderen. Damit ist auch vollkommen klar, dass es keine Handlungsanleitung für strategisches Denken in dem Sinne geben kann, dass bestimm-

te Strategien als erfolgreich, andere als weniger erfolgreich angesehen werden. Denn in dem Moment, in dem die vermeintlich bessere Strategie von vielen angewendet wird, verliert sie ihren Differenzierungsnutzen und Mehrwert gegenüber anderen. Strategisches Handeln heißt **Führung**, heißt weiter zu denken und besser zu entscheiden als andere, die geführt werden. Echte Führung ist immer eigenständig, sie basiert nicht auf Patentrezepten, wohl aber auf Kompetenz. Die beruht wiederum nicht allein auf Erfahrung und Instinkt, sondern vor allem auf Wissen. Der Schulung dieses Wissens und der Inspiration strategischer Gestaltung dient das vorliegende Buch. Es breitet ein **Repertoire** strategischer Handlungsmuster aus, die individuell unendlich unterschiedlich angewendet werden können, so dass jeder Differenzierungsnutzen gewahrt bleibt. Sie werden einige Handlungsmuster kennen, andere nicht. In diesem Sinne erhöht dieses allgemeine Strategiebuch Ihre strategischen Freiheitsgrade und den **Optionsraum**.

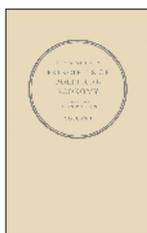


Jörg Sasse. 8246, 2000

## Inflation und Nimbus des Begriffs

Der Begriff Strategie wird schon seit vielen Jahren inflationär verwendet, um eigenes Tun euphemistisch aufzuwerten. Strategisches Denken verkauft sich besser als nacktes Denken. Eine Strategiesitzung löst Ehrfurcht und Respekt aus, eine normale Sitzung zumeist Langeweile. Der Strategy Consultant hat höhere Tagessätze als der Consultant. Wenn man anfängt, über Strategie zu sprechen, halten eine Menge Leute sofort den Mund, weil sie glauben, darüber nicht mitreden zu können. Diese Aufrechterhaltung des Nimbus von Strategie bei gleichzeitiger Inflation, Entwertung und Diffundierung des Begriffs scheint nur auf den ersten Blick erstaunlich, denn der Bedeutungskern des europäischen Begriffs eines Strategen hat sich seit 2.500 Jahren stabil im kollektiven Bewusstsein erhalten, weil er zuverlässig auf die hierarchische Spitze von Organisationen und damit auf **Führung** verweist. Unser Erfahrungswissen sagt uns, dass immer dort ganz oben ist, wo über Strategie verhandelt wird. In vermutlicher Unkenntnis von Etymologie und Geschichte des Begriffs liegt das kollektive Bewusstsein in seinen Reflexen so immer noch nah an einem griechischen Krieger um 500 v. Chr., der den Blick hebt, um sich zu orientieren und nach Führung Ausschau zu halten, bei seinem Heerführer auf dem Hügel. Aus *stratós* [Heer, Lager] und *ágein* [führen] wird der Strategie geboren, das Prinzip der Führung [eines Ganzen] bleibt als semantisches Grundrauschen über die Jahrhunderte zurück. Strategie ist **Herrschaftswissen** und deshalb so attraktiv.

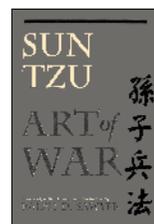
## Krieg und Überleben als empirische Grundlagen



Nach dem **Militär** hat der Begriff dann vor allem in der Wirtschaft Konjunktur. Die Harvard Business School entwickelt ab 1960 erste Modelle einer systematischen Strategiepflge für Unternehmen im Wettbewerb, Alfred D. Chandler und Igor Ansoff formulieren Prinzipien des strategischen Managements. Für die Wirtschaftsunternehmen ist Strategie die Antwort auf steigenden Wettbewerbsdruck in sich allmählich sättigenden Märkten. Während Chandler und Ansoff ihre Theorien noch im Wesentlichen entlang der drei Clausewitzschen Kategorien Planung, Steuerung und Kontrolle entwickeln, also militärstrategisches Wissen auf die moderne Unternehmensführung übertragen, sind es Bruce D. Henderson und

die Boston Consulting Group, die das strategische Repertoire der Evolutionsbiologie entdecken und für das strategische Management nutzbar machen. Nach Carl von Clausewitz und seinem Buch Vom Kriege ·1832· und Sun Tzus Die Kunst des Krieges ·ca. 500 v. Chr.· werten die Business Schools und Unternehmensberatungen in den USA jetzt auch Charles Darwin und seinen Zeitgenossen Thomas Malthus aus, dessen Bevölkerungstheorie und Hauptwerk Principles of Political Economy ·1820· die Probleme von dynamischen Systemen mit begrenzten Ressourcen offenbaren. Das darwinistische Vokabular der strategischen Unternehmensführung macht dieses Erbe in unserem Strategiebegriff bis heute sichtbar, wenn wir bspw. von **Überlebensstrategie**, **Verdrängungsstrategie**, **Anpassungsstrategie** oder **Corporate Fitness** sprechen. Der Wettbewerb zwischen Kriegsheeren und der zwischen Spezies wurde so zur Grundlage und Inspirationsquelle eines modernen Begriffs von strategischem Management, das von Unternehmen praktiziert wird, um Dominanz oder Signifikanz in ihren Branchen zu erlangen oder schlicht wirtschaftlichen Erfolg zu maximieren.

Mit dem Anspruch an Erfolg und Erfolgswahrscheinlichkeit wächst dann auch der Einsatz von Ressourcen zur Umsetzung solcher Strategien. Sie werden in den strategischen Konzepten von Igor Ansoff über Michael Porter bis zu Henry Mintzberg nicht mehr als strategische Entscheidungen, sondern als permanente Prozesse beschrieben. Die strategische Intelligenz eines einzelnen Menschen wird in diesen Konzepten implizit bestritten, weil nur große und ressourcenstarke Organisationen wahrhaft strategiefähig sein können. Sie müssen über lange Zeiträume von der Definition lohnender Ziele [unter vielen] über die Wahl geeigneter Methoden [unter vielen] bis hin zur Implementierung der Strategie [mit vielen] systematisch vorgehen und jeden Teilschritt absichern können. Strategie sollte nach Bruce D. Henderson die Zeit des natürlichen Wettbewerbs verkürzen und zu eigenen Gunsten beschleunigen. Aber nicht der einzelne Mensch, sondern nur Organisationen können den Bedingungen des natürlichen Wettbewerbs dauerhaft entfliehen. Otto Normalstrategie schafft es nach dieser Lesart allenfalls zu einem



## Strategie als permanente Erfolgsmaximierung

guten Plan und vielleicht noch zu Plan B, aber er wird die Permanenz strategischen Handelns nicht leisten können. Strategie ist in diesem Verständnis *eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet* |Michael Porter| oder präziser eine erfolgsorientierte Handlungsanleitung, die *auf situationsübergreifenden Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen beruht* |Joachim Raschke, Ralf Tils|. Strategie ist hier die Königsdisziplin zur systematischen Stabilisierung, Maximierung oder Rückgewinnung von Erfolg unter den Bedingungen von Zwängen und Zielen, einzusetzenden Mitteln und Einflussfaktoren der Umwelt.

## Strategie und Demokratie

Jürgen Habermas stellte solchem strategischen Handeln als Modell der Erfolgsmaximierung das verständnisorientierte kommunikative Handeln als Idee einer besseren Welt gegenüber und hat so eine gewisse Strategievergessenheit vor allem in den Sozialwissenschaften gefördert. Durch seine klare Unterscheidung von strategischem und kommunikativem Handeln als zwei grundsätzlich verschiedene Handlungstypen hat er aber gleichzeitig auch zur Schärfung des Begriffs beigetragen. Das strategische Moment kommt immer dann ins Spiel, wenn ein Handelnder in seiner Erfolgsorientierung die Erwartung von Entscheidungen anderer einbeziehen muss. Daraus entstehen Tausch- oder Machtbeziehungen, die Habermas abwertend als bloß instrumentelle Beziehungen betrachtet |Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt 1981|. Erst wenn an die Stelle der Erfolgsorientierung das verständnisorientierte Handeln tritt, können Interessenskonflikte jenseits von Kampf und Durchsetzung gelöst werden, ohne Sieger und Verlierer zu produzieren. Solche Werte liegen jedoch jenseits der Reichweite strategischen Denkens. Erschwert wird die Kultur strategischen Denkens in der Politik vor allem, weil Strategien eigentlich immer vom Ende her gedacht werden müssen |*respice finem!*|, während das politische Tagesgeschäft gerne die jeweils nächste Handlungsklippe ansteuert. Lineare Planung ist jedoch nicht strategisch, weil jeder einzelne Schritt Gegenreaktionen hervorrufen kann und das Spielfeld sich schnell verändert. Die politikwissenschaftliche Diskussion über die Steuerung politischer Prozesse hat gezeigt, dass eine situationsübergreifende



Kalkulation strategischer Handlungsmuster gerade durch die Formulierung von starren mittel- und langfristigen Zielen behindert wird, die im politischen Geschäft charakteristisch und oft unvermeidlich sind. Je fixierter die Ziele, desto geringer die strategischen Freiheitsgrade.

Strategien können offen praktiziert und angekündigt werden, aber viele Strategien können nur funktionieren, wenn sie verdeckt sind und von den Prozessbeteiligten nicht durchschaut werden. Unter den Bedingungen demokratischer Öffentlichkeit sind sie mit fairen Mitteln kaum geheim zu halten. Strategie als Führungsaufgabe verträgt sich insofern schlecht mit der innerparteilichen Demokratie und der von den Medien eingeforderten Prozesstransparenz. Der Einsatz von Strategien in der Politik basiert deshalb weitaus häufiger auf der intuitiven Strategie eines einzelnen Politikers als auf der generalstabsmäßigen Entwicklung strategischer Konzepte im Führungskreis von Partei oder Regierung. Anders als in der strategischen Unternehmensführung gibt es so nur eine gering entwickelte politikwissenschaftliche Theorie der Strategie.

Durch das Primat der wirtschaftswissenschaftlich orientierten Forschung ist der heute herrschende Strategiebegriff stark verkürzt auf ein Methodenrepertoire zur Führung von Organisationen in Wettbewerbssystemen mit den als selbstverständlich vorausgesetzten Zielen Dominanzstreben und Erfolgsmaximierung. Es ist schon erstaunlich, dass ein so hochgeschätzter Begriff wie Strategie außerhalb der ökonomisch orientierten wissenschaftlichen Forschung die anderen Disziplinen nahezu gar nicht interessiert hat. Der Diskurs wird dominiert von Business Schools und Unternehmensberatern, die Tonnen von Literatur zu strategischem Management verfasst haben, ohne jedoch tiefer in das Wesen der Strategie selbst einzudringen. Eine **Theorie der Strategie** ist innerhalb der Ökonomie deshalb aber noch nicht vorhanden, es gibt vielmehr Schulen |Planungsschule, kognitive Schule, Designschule, Positionierungsschule|, die je unterschiedliche Theorien anbieten. Eine allgemeine Theorie der Strategie, die sich auch außerhalb des Wirtschaftslebens anwenden ließe, existiert bis heute nicht. Ein interdisziplinäres oder

## Diskurslücken

gar interkulturelles Verständnis von Strategie sucht man vergebens. Weil es keine Theorie der Strategie gibt, können ganz einfache Fragen bis heute nicht beantwortet werden:

Wie viele Strategien gibt es eigentlich?

Endlich oder unendlich viele?

Gibt es große Strategien für die Großen und kleine für die Kleinen?

Gibt es Strategien für das Berufsleben und ganz andere für das Private?

Gibt es Strategien für Individuen und ganz andere für Organisationen?

Oder gibt es Strategien, die von allen und in allen Bereichen angewandt werden?

Wie kann ich mich als einzelner Mensch strategisch bilden?

Das Missverhältnis zwischen Forschung und Strategie wird besonders deutlich, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass wir sehr wohl jeweils dutzende Antworten für Millionen spezifischer Strategiefragen in der Industrie kennen, ja dass wir über ein enormes strategisches Wissen verfügen, wenn es darum geht, einen maroden Stahlkonzern zu sanieren oder die Innovationszyklen eines Automobilproduzenten zu verkürzen. Der herrschende Strategiebegriff kennt eine Vielzahl von **speziellen** Strategien, aber keinen **allgemeinen Begriff** von Strategie. Strategie ist die unsichtbare Summe von Einzelmaßnahmen, welche die Unternehmen in allen Wertschöpfungsstufen betreiben, es ist eine black box, die der ökonomischen Elite in jeweils kleinen Ausschnitten zugänglich ist. Wer sich aufmacht, Antworten auf die Fragen zu bekommen, einen allgemeinen Begriff und eine Theorie der Strategie in Angriff zu nehmen,

muss das Territorium jenseits von Krieg, Evolution und Ökonomie erkunden und jene Aspekte in den Strategiebegriff einpflegen, die unter dem Druck von Erfolgsmaximierung ausgeblendet wurden. Beginnen wir mit dem asiatischen und insbesondere chinesischen Verständnis von Strategie, den **36 chinesischen Strategemen**, die Harro von Senger für den europäischen Kulturraum erschlossen und ab 1988 publiziert und interpretiert hat.



Im Unterschied zum westlichen Verständnis ist die Anzahl möglicher Strategien hier nicht unendlich groß, sondern auf 36 Grundfiguren beschränkt, die dann in ihrer Umsetzung unendlich variieren können. Im chinesischen Verständnis liegt der eigentliche strategische Akt in der Auswahl der am besten geeigneten strategischen Grundfigur aus dem Kanon der 36. Die Individualisierung und Anpassung der Grundfigur an die besonderen Verhältnisse sowie die Umsetzung dieser strategischen Entscheidung gehören bereits in den Bereich der Taktik. Der strategische Akt selbst lastet auf einer einzigen Entscheidung. Ganz anders die westliche Hemisphäre, die diesen Akt auf das Management vieler Entscheidungen verteilt. Strategie ist, nach Henry Mintzberg, *a pattern in a stream of decisions*.

Ein zweiter wichtiger Unterschied zur westlichen Lesart liegt in der **Allgemeinheitsfähigkeit** des asiatischen Strategiebegriffs. Der Kanon ist ebenso allgemein bekannt und zugänglich wie seine Anwendungen in Geschichte und Alltag. Die Strategeme tragen keine Namen oder Funktionsbezeichnungen, sie sind poetisch und metaphorisch verortet: *Verrücktheit mimen, ohne das Gleichgewicht zu verlieren* Nr. 27, *Einen Backstein hinwerfen, um einen Jadestein zu erlangen* Nr. 17, *Die Akazie schelten, dabei auf den Maulbeerbaum zeigen* Nr. 16, nach Harro von Senger. Das strategische Vokabular ist also frei von Fachbegriffen und Fremdwörtern. Jeder Einzelne ist auch unabhängig von seiner sozialen Schicht zunächst sprech- und handlungsfähig in allen Strategiefragen, er kann den Kanon wie jeder andere für sich und seinen Alltag nutzen. Natürlich sind 36 Strategeme viel zu wenig für mehr als eine Milliarde Chinesen, mag man einwenden, aber die Unendlichkeit des Systems basiert nicht auf der Anzahl

Strategie als Kanon

Strategie als List

## Spielstrategien und Vermittlungsstrategien

möglicher strategischer Denkfiguren, sondern auf der Vielfalt individueller Kreativität, Gewitztheit, Pfiffigkeit und Listenreichtum in ihrer Umsetzung. Die List spielt im chinesischen Verständnis von Strategie eine weitaus größere Rolle, darf jedoch nicht leichtfertig mit einem westlichen Verständnis von List als Hinterlist und Täuschung gleichgesetzt werden. Zwar können 12 der 36 Strategeme den Täuschungsstrategien zugerechnet werden [siehe Harro von Senger], aber die dominante Bedeutung von List zielt auf eine individuell kreative, phantasievolle Art, schlau zu sein. Die strategische Leistung entsteht also aus der Wahl des strategischen Handlungsmusters [Entscheidung] und der individuellen Umsetzung [Kreativität]. Gegenüber der elitären Strategiekultur des Westens ist die chinesische zumindest in der Theorie barrierefrei.

Die strategische Kultur Asiens mit ihren drei differenzierenden Grundideen eines endlichen **Kanons**, individueller **Unendlichkeit** und vertikaler wie horizontaler **Allgemeinheit** kommt jedoch in den Konzepten und Theorien der Strategielehre nach Harvard Business School und McKinsey ebenso wenig vor wie strategisches Denken jenseits von Wettbewerbssystemen. Die Spieltheorie John von Neumanns ·1928· kommt zu neuen strategischen Lösungen, indem sie nicht von Wettbewerbssystemen, sondern nur von Systemen mit mehreren Akteuren ausgeht. Ob die Akteure dieses Systems konkurrieren oder kooperieren, wird theoretisch nicht vorausgesetzt. Das widerspricht wohl der martialisch-darwinistischen Grundprogrammierung einer marktwirtschaftlich orientierten strategischen Praxis und hat außer ein bisschen Randforschung bei den aus Sicht der Wettbewerbsstrategen niederen Kooperationsstrategien keine Spuren in der herrschenden Theorie der Strategie hinterlassen. Jenseits von Wettbewerbssystemen liegt auch die wichtige Gruppe der Vermittlungsstrategien oder pädagogischen und rhetorischen Strategien, die keine Wettbewerber kennen, sondern Rezipienten, nicht Erfolg über andere, sondern Lernerfolge für andere. Für die Vermittlung von Inhalten und Botschaften kennen wir Strategiemuster wie bspw. die dramatische Theorie des antiken Griechenlands und ihre moralische Erziehung durch FURCHT UND MITLEID, den **Ver-**

**fremdungseffekt** von Bertold Brecht als Pädagogik der kritischen Distanz, wir kennen ANTHROPOMORPHISIERUNG als Strategie der Veranschaulichung, die Theorie des FÖRDERNS UND FORDERNS in der Pädagogik, wir kennen die Strategie der **Verführung** oder auch die **Erlebnispädagogik**, wir kennen **Schockwerbung** oder auch Gestaltungsstrategien wie FORM FOLLOWS FUNCTION |Louis Henry Sullivan| und *return to simplicity* |Dieter Rams|. Wir kennen das alles, aber es ist dennoch nicht Teil unseres Strategiebegriffs. Die Theorie der Strategie ist kriegerisch und ökonomisch dominiert, sie denkt Strategie immer schon als Waffenarsenal in Wettbewerbssystemen, nicht als Vermittlung und Pädagogik.

Man könnte auch anders argumentieren und sämtliche Vermittlungsstrategien in den Bereich der Wettbewerbsstrategien verweisen, weil die Vermittlung von Inhalten und Botschaften innerhalb eines Wettbewerbs um Aufmerksamkeit, Anerkennung und Ruhm stattfindet und dessen Bedingungen unterworfen ist. Georg Franck hat gute Argumente für die Existenz eines Marktes für Aufmerksamkeit vorgelegt und nachgewiesen, dass Aufmerksamkeit die Bedingungen einer Währung erfüllt, die wir untereinander handeln und auch strategisch investieren können. Aber auch Georg Franck und seine Theorie gehören zu den vielen Quellen strategischer Kultur, die keinen Eingang in unseren Strategiebegriff gefunden haben. Interdisziplinäres oder kulturell übergreifendes strategisches Wissen sucht man auf den über 31 Millionen Hits für Strategie auf Google vergebens. Die Domains und der Content sind nicht in der Hand von Politikern, Generälen oder Wissenschaftlern, sondern werden von Beratungsfirmen für die Wirtschaft und Ratgebern für das Publikum okkupiert. Es gibt sehr viele Bücher zum strategischen Management von XYZ, ein paar wenige zur politischen Strategie, aber kein einziges mit dem Versuch, das interkulturell und interdisziplinär vorhandene strategische Wissen im Überblick darzustellen.

Das ist in etwa die Ausgangslage, die das vorliegende Projekt eines Strategiebuches ins Rollen brachte. Ich will von vornherein klarstellen, dass dieses Buch nur die ersten Meter auf dem Weg zu ei-

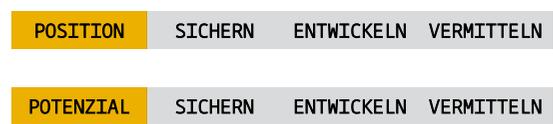
**Wettbewerbssystem  
Aufmerksamkeit**

**Auf dem Weg zu  
einem allgemeinen Begriff**

ner Allgemeinheitsfähigkeit von strategischer Kultur gehen kann, allerdings erweisen sich erste Schritte in der Erschließung neuer Territorien in der Regel als besonders nützlich. Ich selbst habe als Philologe, Hermeneutiker, Soziologe und Kommunikationswissenschaftler, als langjähriger Unternehmer, Manager, CEO, als Berater für Politik, als Privatmann und Fußballfreund, als Ehemann und Vater Bekanntschaft mit vielen Formen strategischen Denkens und Handelns gemacht. Anfang der 90er Jahre entdeckte ich Harro von Senger und die 36 chinesischen Strategeme als Beispiel einer allgemeinheitsfähigen Kanonisierung strategischen Denkens. Etwa zur gleichen Zeit lernte ich Egbert Deekeling und Olaf Arndt kennen, mit denen ich seit jenen Tagen viele Strategieschlachten gemeinsam erlebt und gestaltet habe. Seit dieser Zeit verbindet uns eine Debattenkultur über Strategiefragen ebenso wie die Neugier, jenseits spezieller Strategie einen Fundus strategischen Denkens zu dokumentieren, der Orientierung und Inspiration für strategisches Handeln über Wissenschaftsgrenzen hinweg für Individuen ebenso bietet wie für große Organisationen. Der allgemeine Anwendungsnutzen eines vorhandenen strategischen Repertoires entsteht dabei nicht als willkürliche Selektion und Empfehlung eines Ratgebers, sondern durch eigene Auseinandersetzung mit und Adaption von objektiverer strategischer Praxis.

### Klassifikation von strategischen Handlungsmustern

Mitte 2008 haben wir dann beschlossen, unser Erkenntnisinteresse mit einem Buchprojekt zu besänftigen. Wir haben begonnen, die uns bekannten strategischen Handlungsmuster interdisziplinär zu bearbeiten, ihren strategischen Kern herauszuarbeiten und in einem Raster zu erfassen. Die Klassifikation der strategischen Handlungsmuster erfolgt hier zunächst in einem einfachen und wenig differenzierten Modell, das die Zuordnung von strategischen Figuren aus unterschiedlichen Wissens- und Anwendungsbereichen ermöglicht.



Wir sind bei der Anlage dieses Modells von folgenden Annahmen ausgegangen:

1. Strategien werden eingesetzt, um die Erfolgswahrscheinlichkeit und Erfolgsausbeute einer Zielerreichung zu erhöhen oder die Zeit zur Erreichung dieses Ziels zu verkürzen.
2. Ziele beziehen sich entweder auf Positionen und Besitzstände oder auf Potenziale und Wachstum.
3. Positionen und Potenziale sollen mit Hilfe von Strategie gesichert, entwickelt oder gegenüber anderen vermittelt werden.

Dementsprechend klassifiziert das Modell in sechs verschiedene Strategietypen. Die in diesem Buch versammelten 72 strategischen Handlungsmuster beanspruchen keine Vollständigkeit. Sie sollen anregen, den Katalog universeller Strategien sukzessive zu erweitern. Um der Erfassung reiner Spezialstrategien vorzubeugen, die nur im ökonomischen Kontext zur Anwendung kommen, haben wir uns die Bedingung auferlegt, nur solche Handlungsmuster zu erfassen, deren strategische Relevanz in mindestens drei der fünf Anwendungsbereiche

- Politik
- Ökonomie
- Natur
- Alltag
- Vermittlung

nachgewiesen werden konnte. Dieses Kriterium sichert den erfassten Handlungsmustern zunächst eine gewisse Allgemeinheitsfä-

higkeit über disziplinäre Grenzen hinweg, vor allem aber auch vertikale Repräsentativität in der Verknüpfung von hoher Strategie und Alltagsstrategie.

**Dank** Ich danke Egbert Deekeling und Olaf Arndt für zwei Jahrzehnte strategischer Kulturpflege und den Beratern von Deekeling Arndt Advisors für ihre interdisziplinäre und engagierte Mitwirkung. Ich danke insbesondere Prof. Dr. Walter Reese-Schäfer und Prof. Dr. Heinz-Werner Nienstedt, die das Projekt als wissenschaftliche Beiräte von Deekeling Arndt Advisors akademisch begleitet haben. Zu großem Dank verpflichtet bin ich auch meiner Hochschule und dem Fachbereich Design in Düsseldorf, vor allem Prof. Philipp Teufel und Prof. Victor Malsy, die das Design dieses Buches beraten haben. Ich bedanke mich besonders herzlich bei den beiden Menschen, die dieses Buch mit mir gemeinsam und mit viel Liebe gestaltet haben, Tiglet Aslan und Nayme Kaplica.

Düsseldorf, im Mai 2010  
Rainer Zimmermann