

Hänsel und Gretel und die Kuba-Krise

Bolko von Oetinger

13 Wege, Strategie neu zu denken

ISBN 3-446-40620-4

Vorwort

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40620-4> sowie im Buchhandel

Strategie: Die Kunst, Fragen zu stellen

Jack Welch, der langjährige Vorstandsvorsitzende von General Electric, führte 1981, kurz nachdem er in sein Amt eingeführt worden war, ein bemerkenswertes Gespräch mit Peter Drucker, einem der zweifellos bedeutendsten Managementtheoretiker des vergangenen Jahrhunderts. Jack Welchs klare Zielvorgabe für GE, in einem Geschäft entweder die Nummer eins oder zwei zu sein oder es zu verlassen, ergab sich aus zwei einfachen Fragen, die ihm Peter Drucker damals stellte: „Würden Sie heute noch in die Geschäfte eintreten, in denen Sie tätig sind?“ Und, falls die Antwort auf diese Frage negativ ausfallen sollte: „Was würden Sie dann mit diesen Geschäftsbereichen tun?“ Welch kommentiert: „Das waren einfache Fragen – aber wie vieles, was einfach klingt, waren es auch tiefgründige Fragen.“¹ Peter Drucker war bekannt dafür, dass er nicht voreilige Antworten und Lehren formulierte, wie ein Unternehmen zu führen sei, sondern es vorzog, Fragen zu stellen, welche die Leistungskraft und die Strategie des Unternehmens auf den Prüfstand brachten, um so die Organisation für ihre eigentlichen Probleme zu sensibilisieren. Von einem Klienten gefragt, wie er seine Aufgabe eigentlich verstehe, antwortete Peter Drucker: „Meine Aufgabe ist es, Fragen zu stellen; die Ihre ist es, sie zu beantworten.“²

Druckers Kunst, Fragen zu stellen, genauer: die richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt zu stellen, dürfte im Managementalltag eher als Ausnahme denn als Regel be-

herzigt werden. In der Regel sieht sich der Manager mit anderen Notwendigkeiten konfrontiert: Das Geschäft fühlt sich verlässlich an. Als Manager kennt man die Hebel, die bedient werden müssen; man vertraut der Erfahrung derjenigen, die mit diesen Instrumenten arbeiten; die benötigte Zeit lässt sich gut abschätzen, und die Messgrößen sind funktionstüchtig. Die Organisation erlebt täglich Neues, und Bestehendes wird angepasst, flexibel und adaptiv. Dazwischen gibt es kleine oder größere Problemfälle, vielleicht auch einmal eine kurzzeitige Krise. Selbst diese lässt sich mit dem bisherigen Erfahrungshaushalt bewältigen. Die Mühlen der Routine drehen sich unaufhörlich und mit der stets gleichen Geschwindigkeit. Variationen dienen lediglich dazu, dem gewohnten Alltag ein wenig Würze beizumengen. Die Grundannahmen, wie man in dieser Branche, in diesem Unternehmen profitabel wirtschaftet und Geld verdient, scheinen in unumstößlicher Weise etabliert. Man glaubt, alles sei unter Kontrolle.

Und dann kommt der Augenblick, der alles in Frage stellt. Ein Unternehmen, das der eigenen Branche völlig fremd ist, bricht die so unerschütterlich scheinenden Fundamente des eigenen Geschäftserfolgs, überrascht mit einer Innovation, vielleicht sogar mit einem neuen Geschäftsmodell. Der Außenseiter entwickelt eine Lust, mit dem Neuen das Alte herauszufordern, ja es richtig bloßzustellen. Mitunter macht er sich über das Alte sogar lustig.

Was nun? Operativ wurde doch alles richtig gemacht? Natürlich, aber wurde auch das Richtige richtig gemacht? Langsam zieht den Führungskräften des bedrohten Unternehmens eine Ahnung auf, dass sich der Markt tektonisch verschieben könnte, also fundamental und dauerhaft. Müsste man sich nicht gerade jetzt, so wird nun schüchtern gefragt, eigentlich die Zeit nehmen, das eigene Ge-

schäft noch einmal zu überdenken – von Grund auf? Das Problem ist: Jetzt ist es bereits zu spät. Selbst wenn die Organisation jetzt die richtigen Fragen stellt, hat sie die richtigen Fragen dennoch nicht zum richtigen Zeitpunkt gestellt.

Die größten strategischen Fehler einer Organisation ergeben sich nicht daraus, dass ein Unternehmen eine Situation nicht erkennt, sondern vielmehr daraus, dass es sie falsch beurteilt. Gute Führungskräfte übersehen selten wichtige Informationen, sie ordnen sie allerdings zumeist in ihr vorhandenes gedankliches Koordinatensystem ein, dessen Gültigkeitswert schon lange nicht mehr hinterfragt wurde, scheint es doch durch den vergangenen Erfolg als unbezweifelbar legitimiert. Damit werden wichtige Fragen ein- und weggeordnet, im Grunde also gerade nicht mehr gestellt.

Zur hohen Kunst des Managements gehört es aber, genau dann die quälendsten und tiefsinnigsten Fragen zu stellen, wenn die Geschäfte hervorragend laufen, wenn man sich auf der Erfolgsspur wähnt. Das unerbittliche Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen der Verbesserung lauert stets schon im Halbdunkel. Was das Neue so überraschend macht, ist nicht etwas Ökonomisches, sondern etwas Soziales. Manager unterschätzen vielfach ihre Kollegen auf der anderen Seite, ja sie erkennen oft nicht, wo die andere Seite ist, oder besser: wo andere Seiten sein könnten und wer diese kontrolliert, und warum überhaupt jemand das Geschäft ganz anders betreiben sollte. Es sind starke soziale, psychologische und kommunikative Beziehungen im eigenen Haus, die bekannten Glaubenssätze, die ein erfolgreiches Geschäftsmodell in Erz gießen und tabuisieren. Diese Glaubenssätze hindern den Manager daran, rechtzeitig die entscheidenden Fragen zu stellen, um die Ge-

fahren des aufziehenden Wettbewerbs richtig einzuschätzen. Aber es gibt solche Fragen. Häufig klingen sie ganz einfach. Doch ihre Wirkungen können fundamental sein, wie das Gespräch von Peter Drucker mit Jack Welch verdeutlicht.

Theoretisch leuchtet wohl jeder Führungskraft die zwingende Notwendigkeit von profunden Fragen, welche Zweck und Ziel des eigenen Unternehmens betreffen, ein. Allein, es mangelt an der gespürten unmittelbaren Dringlichkeit, solche Fragestellungen zuzulassen. Das fängt schon in der Ausbildung von Managern an Universitäten und Business-Schools an. In der Managementausbildung wird die Kunst, gute Fragen zu stellen, weitgehend vernachlässigt. Das Bild des Managers, das etwa die meisten Studenten der Betriebswirtschaft schon im Kopf haben, wenn sie den Hörsaal betreten, ist das eines aktiven, rastlosen, pragmatisch und praktisch Handelnden, eines Machers, eines Mannes oder einer Frau, der oder die stets die richtigen Antworten parat hält. Und in dieser Pose wird der Manager heute auch gern von den Medien abgebildet. Das ist nicht wirklich falsch, aber eben nur die Hälfte der Wahrheit.

Worin besteht die andere Hälfte? Was der skizzierten Figur fehlt, lässt sich mit einem Wort von Clausewitz auf den Begriff bringen: Genius. Die wirkliche, die vollkommene Führungskraft, die Clausewitz einen Genius nennen würde, verfügt nicht nur über eine starke Willenskraft, um das friderizianische „Wunder der Ausführung“ tagtäglich zu vollbringen, sondern auch über analytische und kreative Fähigkeiten, die sich verändernden Konstellationen – auf dem Schlachtfeld, im Konzert der Mächte oder wo auch immer – zu reflektieren. Die wirkliche Führungskraft setzt diese beiden Polaritäten des Managements, das

Konzeptionelle und das Pragmatische, in ein dialektisches Spannungsverhältnis. Richtige Fragen zum richtigen Zeitpunkt stellen heißt, die Realität einsichtsvoll zu reflektieren, um daraus Maximen für das praktische Handeln abzuleiten – was wiederum eine neue Situation schafft und zur Reflexion dieser neuen Situation einlädt.

Metaphorisch denken

Ein wichtiger Anspruch bei der Entwicklung des vorliegenden Buches bestand darin, grundlegende Fragen der Strategie zu stellen und zu thematisieren, dies aber nicht in der Art eines lehrbuchartigen Regelkatalogs zu tun, sondern diese Fragen und die möglichen Antworten aus der Komplexität einer spezifischen Situation abzuleiten, mit der sich der Leser leicht vertraut machen kann. Anders formuliert: Fragen der Strategie werden in diesem Buch in Geschichten und damit auch in Metaphern übersetzt. Die Auswahl der Metaphern und der damit verbundenen Fragestellungen ist naturgemäß subjektiv. Es sind eben die Fragen, die den Autor umtreiben, und die Geschichten, die ihn faszinieren. Aber dieses Eingeständnis reduziert keinesfalls den Anspruch der erzählten Geschichten. Sie richten sich an das Management, wollen Manager dazu animieren, immer wieder neue Fragen zu erzeugen und dabei auch die Scheu abzulegen, auf Metaphern zurückzugreifen.

Clausewitz hat Strategie einmal als „neue Wege zur Klugheit“ bezeichnet. Das Zitat stammt aus einer Betrachtung der napoleonischen Kriegsführung und zielt auf das Dauerhafte des Strategischen ab, die strategische Hinterlassenschaft. Wer Dauerhaftes hinterlassen will, muss Strukturen früher erkennen als andere, und dazu muss er

die entscheidenden Fragen früher stellen als alle anderen. Metaphern bieten dazu eine praktische Möglichkeit.

Im Unternehmensalltag gibt es keinen Königsweg, laufend die richtigen Fragen zu stellen. Aber man kann einen kleinen Umweg wählen, um die Betrachtung des eigenen Geschäfts zu stimulieren und damit die Kraft der Selbsterkenntnis zu mobilisieren. Wenn man ein wenig mehr metaphorisches Denken in den Manageralltag bringen könnte, wenn das metaphorische Denken ein anregender Begleiter des analytisch-ökonomischen Denkens und des pragmatischen Handelns sein würde, dann wäre schon viel gewonnen. Denn dann hätten Führungskräfte größere Chancen, mittels einer Metapher in ihrem Kopf, die auf den ersten Blick nichts mit ihrem Unternehmen zu tun hat, sich zu Fragestellungen anregen zu lassen, die für ihr Unternehmen unbedingt wertvoll sind.

Was leisten Metaphern? Metaphern verbinden zwei Gebiete des geistigen Lebens, die auf den ersten Blick nicht zusammengehören, und tragen dadurch dazu bei, dass beide Gebiete neu interpretiert werden. Metaphern fördern assoziatives Denken und stellen somit neue Fragen. Im vorliegenden Buch geht es darum, neue und unerwartete Verbindungen zwischen der Strategie, dem eigentlichen Erkenntnisziel, und jeweils einer ausgewählten Metapher oder Geschichte als Ausgangspunkt zu knüpfen. Natürlich ist dafür ein ausreichendes Verständnis des Ausgangspunktes notwendig, denn nur wenn man den Ausgangspunkt versteht, wird man fragen können, was er für das Erkenntnisziel – im Falle des vorliegenden Buches: die Strategie – bedeuten könnte. Das Ergebnis dieser Bemühungen besteht darin, die Strategie mit neuen Fragen zu konfrontieren, die hoffentlich zu neuen Erkenntnissen führen.

Metaphorisches Denken und Metaphern sind kein Ersatz für nüchterne und rationale Analysen, aber eine sinnvolle Ergänzung, um solche Analysen zu schärfen. Metaphorik öffnet das Spektrum der Möglichkeiten, die rationale Analyse prüft diese Möglichkeiten, wählt daraus aus und schließt so die durch die Metaphorik aufgebrochene Problematik wieder. Auch wenn man auf Phänomene stößt, die nicht sofort operativ verwertbar sind und daher unter dem Diktat der Effizienz gern unter den Tisch gekehrt werden, kann die Art und Weise, wie man mit solchen Phänomenen umgeht, doch langfristig wiederum auf die operative Ebene zurückstrahlen. Metaphern können also in jedem Fall ein produktiver Umweg sein, der sich auszahlt.

Der Fundus an Metaphern ist unendlich. Das Strategieinstitut der *Boston Consulting Group* hat sich unmittelbar nach seiner Gründung 1998 intensiv und seither ununterbrochen mit metaphorischem Denken beschäftigt. Das Strategieinstitut unterhält eine elektronische Strategiegalerie, eine umfangreiche und ständig wachsende Sammlung von Metaphern, die es Beratern und Klienten erlaubt, ganz bestimmte Metaphern auszuwählen, dadurch auf ungeahnte Fragen zu stoßen und so die Arbeit an der Strategie immer wieder an das Gesetz der Frage zu binden. Wie in einer großen Kunstgalerie finden sich auch in der Strategiegalerie des Strategieinstituts sowohl umfangreiche thematische Sammlungen als auch einzelne Exponate in Form von bestimmten Begriffen oder Konzepten. Eine Einführung in die geeignete Verwendung von Metaphern für unternehmerisches Denken wurde von Tihamér von Ghyczy, einem Fellow des Instituts, im Jahr 2003 in der *Harvard Business Review* veröffentlicht.³

Die Galerie des Strategieinstituts folgt einem wichtigen

Prinzip, das sich in diesem Buch fortsetzt: Viele Metaphern sind mit anderen auf geheimnisvolle Weise verbunden. Diese Verbindung entfaltet ihren Einfluss in der assoziativen Wirkung der Ausstellungsstücke auf den suchenden Strategen. Der Stratege wird sich bei sorgfältiger Betrachtung der Exponate überraschend von diesem oder jenem Werk angezogen fühlen, von anderen wiederum gar nicht. Die Ausstellungsstücke verhalten sich zueinander wie die Werke einer großen Kunstgalerie. Man muss, kann und soll Verbindungen zwischen den einzelnen Exponaten herstellen. Der Stratege wird die für ihn aussagekräftigsten und bedeutsamsten Exponate in einem Gespräch, in einer Verhandlung, bei einer Ansprache einsetzen und feststellen, wie sie wirken. Er wird daraus unterschiedliche Erkenntnisse ziehen. Er verfügt aber über keine Erklärung, warum ihm diese oder jene Geschichte so viel sagt und eine andere ihm bedeutungslos erscheint. Metaphern sind Reizstoffe, Provokationen des Bestehenden, die geheimnisvolle Fragen nähren sollen. Selten wird es eine einzige Metapher sein, die zu einer wirklich wegweisenden Erkenntnis führt. Eher bilden die Beziehungen vieler unterschiedlicher Metaphern, die dem Besucher der Strategiegalerie wichtig erscheinen, den Anstoß, neue Fragen zu stellen. So soll es auch dem Leser dieses Buches gehen.

Das Buch

In dem vorliegenden Buch wird ein Gewebe von Metaphern und damit von Fragen geknüpft, das sich bei Diskussionen über Innovationen, insbesondere bei der Erahnung neuer Geschäftsmodelle, in der Praxis als sehr nützlich erwiesen hat. Es sind Geschichten, die an die

Grundfragen der Strategie und jeder Veränderung rühren, nämlich den wettbewerblichen Vorteil immer wieder neu zu erfinden, den Abstand zur Konkurrenz zu erweitern und sich durch geeignete Fragen neue Handlungsräume zu erarbeiten. Es geht um den Kern der Strategie, den Kampf um Einzigartigkeit.

Die in diesem Band vorgestellten Geschichten und Erzählungen entstammen der erwähnten Strategiegalerie und anderen Arbeiten und Projekten des Strategieinstituts. Einige wurden in den letzten Jahren für die Kronberger Strategiekonferenzen der *Boston Consulting Group* für das jeweils spezifische Konferenzthema aufbereitet. Die hohe Akzeptanz dieser Geschichten auf Vorstandsebene, die auf den Kronberger Konferenzen stets spürbar und sichtbar war, bestätigt mich in der Überzeugung, welche kreative Kraft Metaphern gerade auch auf Männer und Frauen der Praxis und der Tat ausüben können. Es mag sein, dass eine Geschichte zu erzählen nicht jedermanns Sache ist. Aber es gibt gar keinen Zweifel daran, welche außerordentliche Wirkung Geschichten entfalten können, gerade auf praktisch orientierte und pragmatisch handelnde Menschen. Denn in einer geeigneten Geschichte wird die Komplexität einer schwierigen Situation emotional greifbarer als in einer Präsentation von reinen Fakten.

Metaphern laden zur Diskussion ein. Sie sind kein Medium des stillen Kämmerleins, sie hausen nicht in der Zita-delle des Privaten, sie wollen kommunizieren – kommunizieren sowohl über die Auswahl, warum man also diese oder jene Metaphernkombination für besonders geeignet hält, als auch in der zweckgebundenen Kommunikation des betrieblichen Alltags. Darin liegt ihr großer Wert. Die Geschichten, die in diesem Buch folgen, sind leicht erzählt. Einige werden dem Leser ohnehin vertraut sein. Dass sie

aber auch ein Reservoir an strategischen Fragen enthalten, wird nicht allen bekannt sein und dürfte manchen überraschen. Diese Schatzkammer für den Praktiker zu öffnen ist das Anliegen dieses Buches.

Das Gewebe der Geschichten

Das Wesen der Strategie besteht im **Aufbruch** zu Neuem. Erfolgreiche Unternehmen befinden sich in einem permanenten Aufbruch, ja in laufenden intelligenten Aufbrüchen, und deswegen steht am Anfang dieses Buches über die Strategie *Alexander von Humboldts* einzigartiger Aufbruch zu einem großen wissenschaftlichen Werk, dem *Kosmos*.

Wer aufbricht, sollte gut vorbereitet sein. Man muss wissen, wo und wie der Weg verläuft, sonst drohen dem Aufbruch Gefahr und Einschränkung. Strategie verlangt gute **Orientierung**. Haben nicht Hänsel und Gretel, uns allen durch die *Brüder Grimm* bekannt, die härteste Probe bestehen müssen, um sich wieder zu orientieren? War nicht *John F. Kennedy* einem ähnlichen Orientierungsverlust ausgesetzt, als sowjetische Frachter mit Mittelstreckenraketen beladen gen Kuba zogen? In beiden Geschichten geht es um die Möglichkeit von Orientierung in einer Situation, in der alle Fixpunkte verloren gegangen sind. In beiden Fällen schaffen sich die handelnden Personen in virtuoser Weise neue Referenzpunkte. Beide Geschichten sind Geschichten über die Kunst, das Gesetz des Handelns wieder in die eigenen Hände zu nehmen.

Jede Organisation braucht Orientierung, oder sie verliert ihre Zuversicht. Die **Perspektive** muss die Strategie erhöhen, um sie in etwas Größerem, aber zugleich auch Realistischem aufgehen zu lassen, um der Strategie wieder

einen umfassenden Zweck zu vermitteln. *John F. Kennedys* Rede über Amerikas anspruchsvolle Aufgabe, einen Menschen auf den Mond zu senden und ihn wieder unverehrt zurückzubringen, hat seinen Zeitgenossen eine große Perspektive gegeben. Was zeichnete diese Perspektive aus, worin besteht die Perspektive für das eigene Unternehmen?

Strategie ist immer in Bewegung. Trotz bester Vorbereitung und optimaler Ergebnisse könnte es sein, dass man schwache **Signale** empfängt, die auf etwas Unerklärliches, Gefährliches hindeuten. Was tun? *Guglielmo Marconi*, der Mann, dem wir die Telefonie verdanken, empfing solche Signale und hörte auf sie – ganz im Gegensatz zur herrschenden Wissenschaft seiner Zeit.

Nicht jeder kann in seinem Unternehmen ein Marconi sein, aber Neues klopft häufig an die Tür und fordert uns. Nur wer das Alte vergisst, wird bereit sein, sich dem Neuen zu öffnen und es mit wachem Auge zu mustern. Deswegen soll an die Kunst des **Vergessens** erinnert werden. Kein Geringerer als *Immanuel Kant* hat uns dazu in seiner Biographie eine amüsante Begebenheit vermacht.

Meist klopft das Neue freilich nicht an die Tür. Man muss sich vielmehr auf die Suche nach dem Neuen begeben, und wer eine solche Reise tut, der kann etwas erleben. Jeder Reisende kennt wohl aus eigener leidvoller Erfahrung die Situation sehr gut, wenn ihm die Gegend immer merkwürdiger erscheint und der Blick auf die Karte nur noch Verwirrung stiftet. Aber dann sieht man plötzlich das warme Licht eines kleinen, urtümlichen Gasthauses und verbringt dort einen fröhlichen Abend, an den man sich noch lange erinnern wird. Niemand anders als *Isaac Newton* hat einen bemerkenswerten **Umweg** erfahren, der ihn schließlich zu dem Werk führte, das ihn so be-

rühmt machte. Der Strategie sollte Umwege nicht als Fehlschläge bedauern, sondern als kreative Chancen nutzen.

Die meisten Unternehmen arbeiten hart und unaufhörlich an einzelnen Facetten ihrer Organisation. Sie werden zu Meistern des Operativen. Aber könnte es sein, dass man so niemals die Wettbewerber, die ja mit den gleichen Methoden und gleichen Technologien arbeiten, hinter sich lässt? Dass sich vielmehr die gesamte Branche in der Grauzone des Durchschnitts trifft? Dieser Trend zum Durchschnitt lässt die Strategie freilich verdunsten. Der Evolutionsbiologe *Stephen Jay Gould* hat dieses Phänomen am Baseballspiel näher untersucht und kam zu der Empfehlung: **Spielregeln** ändern.

Die Spielregeln eines Baseballspiels sind leichter zu ändern als die Spielregeln der Märkte. Das scheitert meistens schon daran, dass man sich nur sehr schwer vorstellen kann, wie das so erfolgreiche eigene Geschäft völlig anders betrieben werden sollte. Der Theologe *Edwin A. Abbott* und der Physiker *Alan Lightman* haben jeder einen „verrückten“ Sciencefiction-Roman geschrieben, der den Strategen gnadenlos zwingt, sich in eine andere Welt zu versetzen. Das Ergebnis: Es ist anstrengend, aber es geht. Man muss offen sein für eine **Verrückung**.

In der Strategie ist man nie allein. Denn wer keinen intelligenten Gegner hat, der braucht auch keine Strategie. Aber das ist selten der Fall. Funktionierende Märkte sind durch harten Wettbewerb auf hohem Niveau charakterisiert. Wie kann der Strategie in solch einer schwierigen Situation zu einer vorteilhaften Lösung kommen? Weder mangelt es an Informationen noch an Meinungen, was eindeutig falsch sei und was eindeutig richtig zu tun sei. *Carl von Clausewitz* warnt vor dem Trugschluss der Eindeutigkeit. Er lädt vielmehr dazu ein, in das strategische

Entscheidungsdenken **Dialektik** einfließen zu lassen, um mehr zu sehen und die Zahl der Optionen zu erhöhen. In seiner Biographie findet sich eine Episode, die diese Einladung in besonders eleganter Form ausspricht.

Strategie ist nichts Abstraktes, es geht um Menschen und ihr Verhalten. Die Metaphern, die in diesem Buch das Wesen der Strategie zu beschreiben versuchen, handeln von Individuen und ihren Entscheidungsnöten. Der betriebliche Alltag suggeriert dagegen das Funktionale und Abstrakte. Überall kann man Formeln lesen, wonach ein Weltmarkt, ein Kapitalmarkt, eine Globalisierung vermeintlich dies oder jenes verlange. Und der Mensch? Der Anthropologe *Bronislaw Malinowski* hat in seinem Werk über das Kula nicht nur auf das Anthropologische, das Soziale, auf den **Menschen** in der Ökonomie hingewiesen, sondern auch gezeigt, dass ebendieses Soziale selbst eine Quelle von Innovation sein kann.

Die Globalisierung ist für viele ein Schreckenswort, aber sie bietet dem Strategen auch große Chancen. Den Angriffswellen der Niedriglohnländer ist zunächst schwer beizukommen, aber die Gezeiten dieser Wellen ändern sich stetig. Man höre das Rauschen der Signale, und man überlege – wie Marconi dies tat –, was es wohl bedeutet. Wer sich gut vorbereiten will, muss freilich scharf differenzieren, muss seine Einzigartigkeit erkennen, seine **Identität** erarbeiten. *Hermann Hesse* hat in einer kurzen, aber sehr eindringlichen Erzählung das Phänomen der Identität als Beziehung zwischen Innen und Außen beschrieben. Dieses literarische Kleinod kann dem Manager helfen, die Identität seines Unternehmens erneut zu hinterfragen und zu schärfen.

Es ist tröstlich, dass nicht erst die globalisierten Unternehmen von heute, sondern schon *Jules Verne* vermutete,

dass die Erde geschrumpft sei. Die Aussage stimmt hinsichtlich der Geschwindigkeiten, sie ignoriert freilich den **Raum** als Ort der Innovation. Nicht alle Räume jenseits bekannter Märkte sind fruchtbar und zugänglich, aber immerhin einige. Könnte es sein, dass es in bislang unerkundeten Räumen real nicht existierende Kombinationen von Wertschöpfungsaktivitäten gibt, die Aussicht haben, von Kunden nachgefragt zu werden? Könnte es sein, dass wir jenseits erkundeter Räume mehr Optionen haben, als wir glauben (wollen)?

Das Buch beginnt mit einem Aufbruch und es schließt mit einem Aufbruch. Die beiden, die den Entschluss zum Aufbruch gefasst haben, für sich und ganz persönlich, kannten und respektierten sich: Alexander von Humboldt und *Johann Wolfgang von Goethe*. Strategie verlangt den vollen Einsatz des Individuums. Strategie ist harte Arbeit, und Goethe hat auf seiner italienischen Reise mit der außerordentlichen Aufgabe gerungen, sein Leben grundlegend zu ändern. Er hat dafür einen großen Begriff gewählt, den der **Wiedergeburt**. Das ist Strategie pur.