

## 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 FÜRCHT UND MITLEID | 28 GUERILLA | 29 HÄUTUNG | 30 INSTITUTIONALI-  
SATION | 31 INTEGRATION | 32 KLEINE SCHRITTE | 33 KONFUSION | 34 LIZEN-  
SIERUNG | 35 MAKE | BUY | 36 MARGINALISIERUNG | 37 METAPMORPHOSE |  
38 MYSTIFIKATION | 39 NACHAHMUNG | 40 NEBENKRIEGSSCHAUPLATZ |  
41 NEWSWALD | 42 NUTZE | 43 PARTIZIPATION | 44 PERSONALISIERUNG |  
45 PARASITIERUNG | 46 POLITIK | 47 POLITIK UND WIRTSCHAFT | 48 PRODUKTLEBENSZYKLUS | 49 PSYCHOLOGIE | 50 RANG | 51 REIFUNG | 52 ROLLE | 53  
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 VERFREMUNG |  
71 VERKNAPPUNG | 72 ZWEI FRONTEN

## 72 GRUNDFIGUREN STRATEGISCHEN HANDELNS FÜR WIRTSCHAFT

POLITIK

KOMMUNIKATION

DESIGN

ARCHITEKTUR

UND ALLTAG



POSITION	SICHERN	ENTWICKELN	VERMITTELN
POTENZIAL	SICHERN	ENTWICKELN	VERMITTELN



Dummy Surveillance Cam



Körperhygiene für Kinder dank grausiger Abschreckung durch den Struwwelpeter



Yoruba-Masken zur Abschreckung Fremder, sich den Kultstätten zu nähern

Abschreckung ist ein universales Handlungsmuster, um Feinde oder Wettbewerber von unerwünschten Handlungen abzuhalten, indem man ihnen präventiv die Mühe oder den Preis vor Augen führt, die eine solche Handlung mit sich bringen oder nach sich ziehen würde. In Natur und Alltag werden abschreckende Systeme oder Maßnahmen täglich und überall eingesetzt, sei es in der chemischen Verteidigung bei Tieren zwecks Abschreckung vor dem Zugriff oder bei Menschen im versuchten Schutz des Eigentums durch Stacheldraht oder Überwachungskameras. Auch in der Pädagogik werden Erziehungsziele mit abschreckenden Gegenbeispielen gefördert, mit Märchenfiguren wie *Struwwelpeter*, *Zappelphilipp*, *Suppenkasper* oder auch der Androhung von Strafarbeiten. Religionen und Sekten inkorporieren grundsätzlich ein Repertoire von abschreckenden Zukunftsszenarien, die sich im Falle einer Missachtung der Glaubensregeln einstellen, sei es Apokalypse, Hölle oder Wiedergeburt als Wurm.

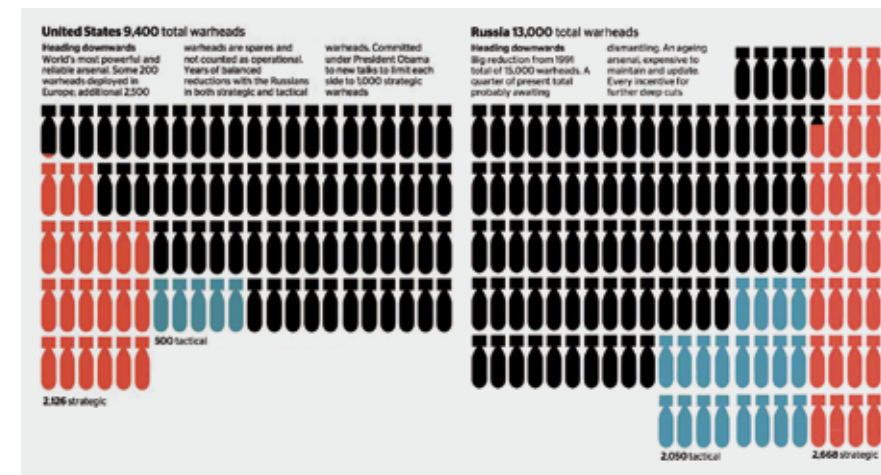
Das Handlungsmuster scheint also bereits anthropologisch verankert zu sein und wird dementsprechend in der Militärstrategie ubiquitär angewendet. Die Chinesische Mauer als Ikone der Abschreckung macht die Leistung dieser Strategie besonders anschaulich, weil die Mauer in jedem einzelnen Teilstück vom Gegner bezwungen und überwunden werden kann, als Gesamtsystem dem Feind jedoch unerbittlich klar macht, dass er hinter dieser Grenze unter keinen Umständen geduldet und vernichtet werden wird. Der ungeheure Aufwand des Mauerbaus und die gleichzeitige Unmöglichkeit, sie entlang der immensen Strecke immer und überall zu verteidigen, erhellen den Charakter einer Abschreckung als **Statement** und **Manifest** zur Absicherung der eigenen Position. Die psychologische Wirkung auf erwartete Feinde wächst mit der Größe und Konsequenz der abschreckenden Maßnahmen. Systematisch formuliert wurde die **Abschreckungstheorie** in der Militärgeschichte von Wilhelm Friedrich Ernst zu Schaumburg-Lippe (1724 bis 1777), der nur Verteidigungskriege als legitim ansah und zur Abschreckung möglicher Feinde befestigte Landschaften und dauerhafte Sichtbarkeit von erwartbarer Gegenwehr forderte. In den Rechtswissenschaften formuliert Paul Johann Anselm Ritter von

Feuerbach (1775 bis 1833) dann die *Strafandrohung* als notwendiges Prinzip der Rechtspflege: Der Strafraum für eine Tat soll feststehen und allgemein bekannt sein, um vor Straftaten abzuschrecken. Aus der neueren Geschichte kennen wir die von Moshe Dayan 1954 formulierte **Abschreckungsdoktrin**, die aus der Einsicht heraus, dass Israel seine Grenzen nicht vor Infiltration aus den Nachbarländern schützen kann, eben diese Nachbarländer in Sicherheitshaftung nahm, schwere Repressalien im Falle von Kooperation mit Untergrundaktivisten androhte und die berühmte Konter Guerilla Einheit 101 unter Ariel Scharon gründete, ebenso aus der Jahrzehnte währenden **nuklearen Abschreckung** oder neuerdings aus dem Iran, der 2008 eine neue Generation von Raketen mit einer Reichweite von 2000 Kilometern vorstellte.

In der Wirtschaft wird das Handlungsmuster häufig eingesetzt, um Wettbewerber von einem Markteintritt fernzuhalten, bspw. indem man vor einer erwartbaren Entscheidung eines Wettbewerbers die Verkaufspreise unter die Schmerzgrenze senkt oder sichtbar in die vertrieblichen Strukturen des bedrohten Vertriebsgebietes investiert. Auch hier steht also der Schutz von Besitzständen im Vordergrund. ed



Wechselseitige Abschreckung als symmetrische Strategie von NATO und Warschauer Pakt während des Kalten Krieges



POSITION	SICHERN	ENTWICKELN	VERMITTELN
POTENZIAL	SICHERN	ENTWICKELN	VERMITTELN



Man braucht eine Akklimatisierungsphase von fünf Tagen, um den Cotopaxi zu besteigen. Die gesteuerte Assimilation ist das Gegenmodell zum SCHOCK, die Anpassung an eine fremde Umgebung wird hier bewusst nur allmählich vollzogen



Assimilationsresistenz am Beispiel von Sinti und Roma: durch viele Kulturen gewandert und verbreitet, nirgendwo angepasst



iPhone-apps

Der Begriff Assimilation von lat. *assimilare* [ähnlich machen, angleichen, aneignen] bezeichnet Prozesse, in denen entweder etwas sich seiner Umgebung angleicht und anpasst oder aber Umgebungsphänomene dem eigenen Lebensstil anverwandelt und angepasst werden. Beide Vorgänge sind nicht strategischer Natur, sondern biologische und anthropologische Basisprogramme zur Aneignung von stofflicher und geistiger Welt. In der Biologie gehört Assimilation in den Bereich des Stoff- und Energiewechsels und meint die allmähliche Umwandlung körperfremder in körpereigene Stoffe. In der Tradition des Kybernetikers und Psychologen Jean Piaget versteht die Entwicklungspsychologie Assimilation als die INTEGRATION von Erfahrungsphänomenen in ein vorhandenes kognitives Schema. Die wechselseitige physiologische wie psychologische Anverwandlung der äußeren Welt an den eigenen Körper und Geist sowie deren Anpassung an äußere Bedingungen folgt hier der menschlichen Biochemie, Instinkten und Erfahrungen, nicht aber der Logik und strategischem Denken. In der Soziologie bezeichnet Assimilation die Verschmelzung gesellschaftlicher Gruppen zu einer integrierten Gesellschaft mit homogenen rechtlichen und soziokulturellen Standards. Anpassungsdruck und Assimilationslast liegen hier sowohl bei der Gesellschaft im Ganzen wie auch bei jedem einzelnen Migrant. Strategisch ist nicht der Vorgang als solcher, sondern die Verschiebung der Lasten zugunsten des Integrators durch das Handlungsmuster FÖRDERN UND FORDERN oder aber die Assimilation fremder Potenziale auf Basis einer freiwilligen Motivation der zu assimilierenden Elemente.

Zwei Beispiele aus den USA belegen die ungeheure Kraft solcher Assimilationsstrategien, die fremde Potenziale durch eigene Attraktivität anziehen und sich anverwandeln, ganz allmählich und ohne eigenes Zutun. Der *american way of life* funktionierte über Jahrzehnte als Magnet und Gleichmacher in der amerikanischen Einwanderungspolitik. Die USA entfaltete höchste Attraktivität und Sogwirkung für Einwanderer als ein *Land der unbegrenzten Möglichkeiten*, machte aber sogleich klar, dass diese Möglichkeiten nur in Amerika und nur für Amerikaner zur Verfügung stehen. Man konnte und durfte Amerikaner werden, aber man musste es auch,

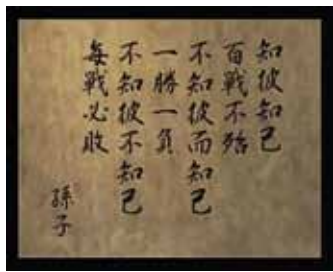
um teilzuhaben am *American dream*. Die Kombination aus hoher Attraktivität, niedrigen Eintrittsbarrieren und schneller Identitätsaneignung durch ausgeprägten Nationalstolz, nationale Symbolik und einen nationalen Lebensstil sorgt bis heute für ein regelmäßig hohes Volumen des Zustroms von Einwanderern mit nur geringen Anpassungsproblemen nach innen. Die applications oder apps, die Apple über das iPhone zur Verfügung stellt, sind ebenfalls ein hervorragendes Beispiel für die Mechanik des Handlungsmusters. Wiederum paart sich eine hohe Ausgangsattraktivität |iPhone als Kult| mit niedrigen Eingangsschwellen, weil jeder apps einstellen kann. Und wiederum gelingt das nur, wenn jeder Neuankömmling auf dieser Plattform unverzüglich in die Apple Identität schlüpfen und die Exklusivität der Plattform anerkennen muss. Apple hat so fremde Geschäftsmodelle in das eigene Geschäftsmodell nicht nur integriert, sondern assimiliert, weil sie nur innerhalb des Apple Universums möglich sind. Bei Integrationsprozessen gibt es Rückfahrtscheine, bei der Assimilation nicht. Als strategisches Handlungsmuster angewendet, will Assimilation sich fremde Potenziale unwiderruflich aneignen und einverleiben, ohne selbst in die Mühen der Assimilation investieren zu müssen. Sie arbeitet mit einem starken PULL Faktor, niedrigen Barrieren und schneller Gleichmacherei. zi



Halloween-Maske des durch die Borg assimilierten Captain Picard von der Enterprise. Wir sind die Borg. Widerstand ist zwecklos. Sie werden jetzt assimiliert



Assimilation an das herrschende Schönheitsideal ist keine Strategie



Know thy enemy & know thy self,  
Find naught to fear in 100  
battles. Know not thy enemy, but  
know thy self, find victory and  
defeat in equal measure. Know  
thy enemy. But know not thy self,  
find defeat in every battle  
Sun Tzu

Die Grundidee des Benchmarkings ist sehr alt. Der chinesische Militärstrategie Sun Tzu hat sie bereits im 5. Jahrhundert v. Chr. formuliert: *One who knows the enemy and knows himself will not be endangered in a hundred engagements.* Wer weiß, wie viele Soldaten, Pferde, Waffen der Feind im Verhältnis zu den eigenen Ressourcen einsetzen kann, der kann auch sein Risiko einschätzen, im Wettbewerb gegen diesen Feind zu bestehen oder nicht. *Knowing the enemy* meint bei Sun Tzu die quantitative Einschätzung der feindlichen Leistungsstärke. Die Information wirkt auf die eigene Planung und die eigenen Entscheidungen zurück, weil der kluge Strategie einen Krieg oder eine Offensive nicht wagen wird, ehe er nicht seine Ressourcen und Leistungsstärke auf ein **wettbewerbsfähiges Niveau** nachgerüstet hat.

In den späten 1970er Jahren des 20. Jahrhunderts war es dann Robert C. Camp bei Rank Xerox, der Benchmarking als Methode auch über Branchengrenzen hinweg entwickelte und dokumentierte. Rank Xerox war zu dieser Zeit unter mächtigem Druck durch den japanischen Wettbewerber Canon, dessen Verkaufspreise unter den Selbstkostenpreisen von Rank Xerox lagen. Camp erkannte, dass er die Praxis der Kostenführer in jeweiligen Kostengruppen nachahmen könnte und fand im Vorbild des Sportartikelversenders L. L. Bean den größten Hebel, seine Lager- und Vertriebskosten dramatisch zu senken.

Benchmarking ist zwischenzeitlich zu einer **Managementroutine** geworden, in der alle Parameter der Wertschöpfungskette einem ständigen Vergleich mit denen der Wettbewerber

ausgesetzt sind und in Zyklen auch branchenübergreifend überprüft werden. Nach einer fast 30-jährigen, permanenten und weltweiten Olympiade der Fitness in jeder einzelnen Kostengruppe hat die Benchmarking-Strategie volkswirtschaftlich betrachtet den Einsatz und die Kosten von Arbeit gesenkt, vor allem durch globales Benchmarking. Der Differenzierungsgrad zwischen den Unternehmen hat im selben Zeitraum abgenommen. Das ist der Preis wechselseitiger **NACHAHMUNG**. Die Risiken des Benchmarkings wachsen mit der Anzahl von Marktteilnehmern, die Benchmarking anwenden. Während ein Unternehmen gerade dabei ist, eine Kostengruppe oder Wertschöpfungsstufe zu optimieren, steigert ein Wettbewerber seine Effizienz in einer anderen Kostengruppe. Es entsteht eine Spirale, weshalb Benchmarking heute eher zu einem Instrument permanenter **Organisation von Defensive** geworden ist. Für den offensiven Geist im Sinne des *waging war* Kalküls von Sun Tzu ist Benchmarking nur dann eine sinnvolle Strategie, wenn man sich sicher sein kann, dass der Gegner sie nicht anwendet oder falsche Informationen hat.

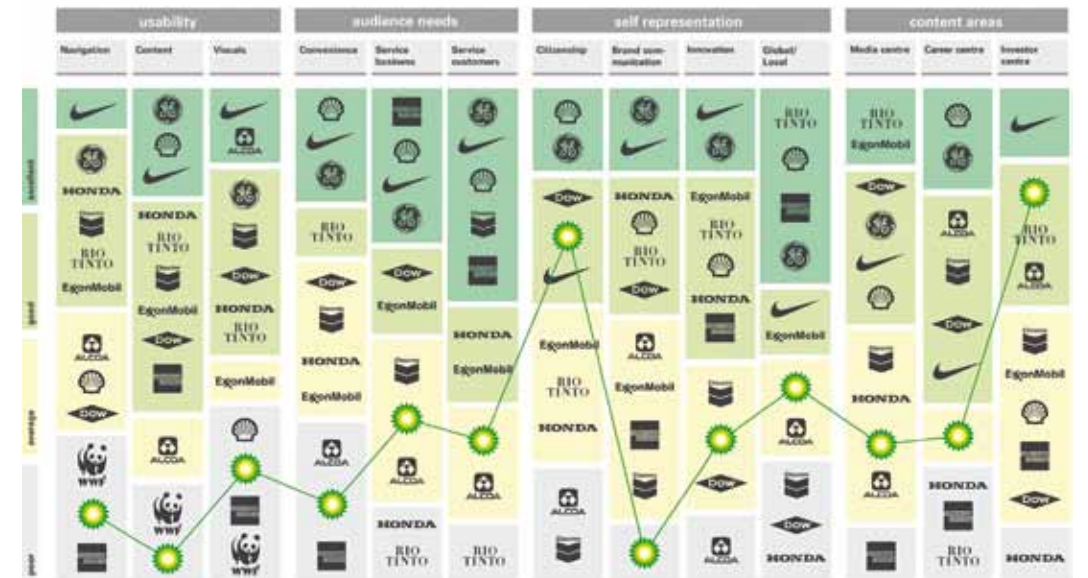
Neben seiner Bedeutung für Militär und Wirtschaft ist Benchmarking ein soziales und gruppendynamisches Prinzip der kompetitiven Orientierung an anderen. Die Analyse eigener Positionen und Potenziale wird von sozialen Wesen bewusst wie unbewusst im Abgleich mit Positionen und Potenzialen der Sozialpartner durchgeführt. Die Kürze der Röcke oder die Dicke der Bäuche bspw. werden von Männern wie Frauen einem permanenten Benchmarking unterzogen, das in dem Augenblick stra-

tegischen Rang erhält, in dem ein Individuum in der Nachahmung seines Vorbildes die eigene Position bewusst verändert. Benchmarking kann so auch als **NACHAHMUNG** von erfolgreichen Handlungsmustern auf Basis einer möglichst hohen Grundgesamtheit von vergleichenden Beobachtungen beschrieben werden. zi

POSITION	SICHERN	ENTWICKELN	VERMITTELN
POTENZIAL	SICHERN	ENTWICKELN	VERMITTELN



Sophia Loren benchmarkt ihr Dekolleté mit Blick auf Jane Mansfield



Benchmarking der Website bp.com 2003