

Vom Glasanbieter zur Lifestylemarke

Autoren: Oliver Kleine und Gerdum Enders

Das einzig Sichere ist der Wandel. Manche Unternehmen beklagen, andere nutzen ihn. Wie man einen Unternehmens- und Markenwandel evolutionär mit semiotischer Methodik managt, zeigt der Mittelständler Glaskoch mit seiner Marke Leonardo.

Die Marke mit dem Wölkchen kommt aus Bad Driburg, Industriegebiet Herste. 1972 beginnt der Siegeszug der Wölkchen, die auf bunten, modischen Gläsern erst Deutschland, dann Italien und schließlich ganz Europa und heute den Rest der Welt erobern. 2001 steht in dem Familienunternehmen der Generationswechsel im Raum.

Mit der fünften Generation stellt sich auch die Frage der zukünftigen Wettbewerbsstrategie, denn bunte Gläser produzieren mittlerweile nicht nur direkte, sondern auch laterale Wettbewerber wie Ikea und Depot. Leonardo ist bekannt als Innovationsvorreiter der Branche, und so ist klar: Vasen und Schalen sind nicht das Einzige, was man sich aus Glas vorstellen kann. Zudem ist dieses Sortiment nicht mehr ausreichend, damit sich ein Unternehmen auf Dauer im Wettbewerb behaupten kann. Der Markt verändert sich – Leonardo muss sich verändern.

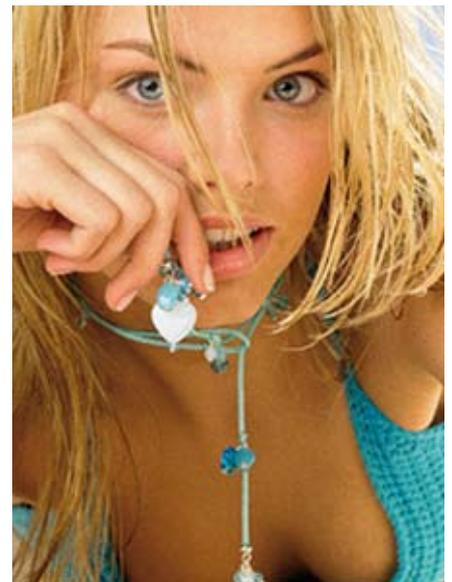
Da man im fast 150 Jahre alten Familienunternehmen nicht an schnelle Patentrezepte glaubt, sucht der neue Geschäftsführer eine pragmatisch fundierte Methodik für den strategischen

Wandel. Ihm ist von Anfang an klar, dass eine Businessstransformation nur im Team erfolgen kann. Für den angestrebten Veränderungsprozess findet er methodische Begleiter. Sie denken semiotisch und arbeiten in Zeichen, was dem visuellen Denkansatz des Geschäftsführers entgegenkommt. Ihre Erfahrungen mit Swatch, Thonet und anderen Designfirmen basieren auf dem Ansatz, dass Märkte Zeichensysteme sind.

Der Ansatz ist überzeugend, und man ist sich einig: Der Wandel soll aktiv gesteuert werden. Das Vorgehen ist einerseits klassisch – den neuen Kurs finden und durch realistische, geduldige Planung sicherstellen –, andererseits modern: man arbeitet mit Marketingsemiotik, um einen Leonardo-„Zukunftscod“ aus der Wettbewerbsdynamik zu extrahieren.

Der Wettbewerbsunterschied als Zukunftscod – eine dreitägige Workshopreihe bildete dafür den Auftakt. Die Zukunftsstrategie wird aus dem Unternehmen heraus entwickelt. Man arbeitet mit einer systemisch-semiotischen Analyse, denn Ziel ist eine evolutionäre Strategie, die den Kurs in der vernetzten Wettbewerbsdynamik als Zukunftscod

fasst. Methodisch abduktives Vorgehen hat sich hier bewährt, um interne Sichtweisen und externe Systemdynamik zu vernetzen. Der zukünftige Systemcode wird extrahiert: Glas ist Glas – Leonardo ist Inspiration. Qualität und Emotion sind die ergänzenden Werte der Triade. Die Evolutionsfrage „Wodurch unterscheiden wir uns zukünftig vom Wettbewerb?“ ist beantwortet. Wichtig ist, dass die neue strategische Ausrichtung entwickelt wurde, ohne die alten Wurzeln zu verleugnen: Glasgeschenke zum Träumen – Traum, Spirit, Inspiration –, eine gangbare und realistische Systemtransformation.



Neues Segment Schmuck: Die Marke Leonardo wurde strategisch auf junge, lifestyleorientierte Verbraucher ausgerichtet. Dazu wurden neue Produktgruppen rund um das Thema Glas – Raumduft und Schmuck – auf den Markt gebracht.



Das Brandland als Highlight des Wandels: Der „Glass Cube“ ist die neue Repräsentanz von Leonardo. 2007 eröffnet er auf 2800 Quadratmetern das Markenerlebnis.

Veränderung braucht klare Zwischenziele. Mit der Auflösung der strategischen Vision in bereichsübergreifende Missionen ist der zentrale Schritt zur Umsetzung gemacht. Diese sind im fünfjährigen Masterplan als Milestones vernetzt. Bei Leonardo wird der Kurs in die Zukunft im Team entwickelt, deshalb sind die Beweggründe der Veränderung für alle im Unternehmen nachvollziehbar. Kulturelle und organisatorische Umstrukturierungen werden notwendig.

Wer neue Wege geht, wird nicht umhinkommen, die Mannschaft passend zur Reise aufzustellen. Den Wandel aktiv managen – kein Wandel ohne Plan, kein Plan ohne Ziele. Sicherer Transfer ins Tagesgeschäft durch machbare Zwischenziele wird die Herausforderung der fünfjährigen Evolution.

Den Anfang macht 2001 der neue Messestand auf der Ambiente in Frankfurt, der weltweit größten Konsumgütermesse, der mit fast 1000 Quadratmetern dem Handel die neue Ausrichtung zeigt. Ein deutlicher Umsatzsprung nach oben bestätigt die Richtigkeit des Kurswechsels. Auch auf den folgenden Auslandsmessen tritt Leonardo nun als moderne Glasmarke auf und präsentiert sich hell, klar und aufgeräumt – die Marke des „modern living“. Da von Anfang an in „Zeichenmodulen“ gedacht wird, fällt der nächste Schritt leicht: der Gestaltungstransfer auf das Shop-Design der hauseigenen Stores GmbH.

Keine Strategie ohne Innovation – bei Leonardo beginnt die konsequente

Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte – Ansoff lässt grüßen. Das Briefing für die Entwicklung leitet sich aus der neuen Segmentierung ab. Mittels quantitativer und qualitativer Marktforschung hat man die Leonardo-Kunden semiotisch typologisiert. So entstehen in Richtung der jungen, lifestyleorientierten Verbraucher strategisch die ersten neuen Produktgruppen rund ums Glas: Raumduft und Schmuck.

Obleich die Marke mit neuer Aura aufgeladen werden soll, wird sie behutsam modernisiert. Ein „Simplify“ des Corporate Design macht den Markenauftritt nach außen prägnanter, die zukünftige Bildstrategie wird fixiert. Ein Imagefilm visualisiert die neuen Markenwerte für Messen, Shops und Internet. Schließlich wird auch das Wording geändert: weg von der „italienischen Fröhlichkeit“ hin zu „modern living“. Changemanagement bedeutet auch hier: Nicht alles ist neu, aber vieles anders. Und so ist Markenmanagement Zeichenmanagement – alle Zeichen des Unternehmens werden nach und nach auf Inspiration, Emotion und Qualität codiert.

Die Kreativprozesse werden parallel restrukturiert – immerhin hat Leonardo 1600 Produkte. Vor dem Hintergrund des neuen Kurses stellt sich die Frage: Wie steuert man 800 Neuproduktentwicklungen pro Jahr über mehrere Sortimente gezielter und systematischer? Neu ist, dass man weniger nach Trends, sondern mehr in Welten und Themen arbeiten wird. Dies bietet einen

GLOSSAR

• **Abduktives Vorgehen:** *Abduktion* stammt vom lateinischen *abductio* (Wegführung) und steht in der Wissenschaftstheorie für den „Schluss auf die beste Erklärung“. Ein sehr guter vertiefender Artikel dazu findet sich im Internetlexikon Wikipedia.

• **Ansoff, Harry-Igor:** Erfinder der Ansoff-Matrix zur Entwicklung von Wachstumsstrategien auf Basis von Marktdurchdringung, Produktentwicklung, Markterweiterung und Diversifikation.

• **Brandlands:** Für das Publikum zugängliche, aufwendig inszenierte Markenwelten. Bekannte Beispiele sind die Autostadt von VW, die Legoland-Vergnügungsparks und das neue BMW-Museum.

• **Semiotik:** Analyse mit dem Ziel, herauszufinden, welche Zeichen und Symbole (zum Beispiel von Marken) mit welcher Bedeutung von Menschen wahrgenommen werden.

Mehr Stichwörter:

www.absatzwirtschaft.de/markenlexikon

LITERATUR

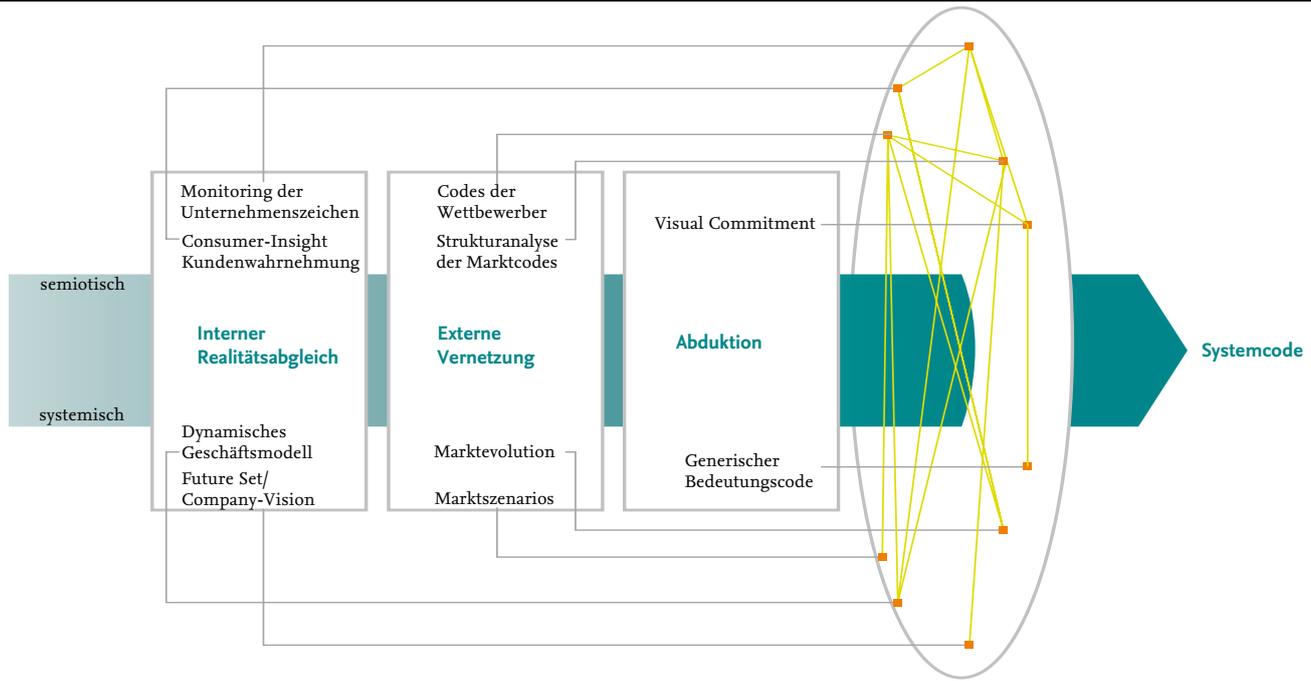
Enders, Gerdum, und Hampel, Dirk: *Der Zukunftscode. Evolutionäres Management in Marketing, Design und Technik.* Herausgegeben vom Rat für Formgebung, Erscheinungstermin voraussichtlich Ende 2008

INTERNET

www.leonardo.de

www.global-mind.net

DER SYSTEMCODE EINER MARKE



Quelle: Global Mind Network

Was zeichnet die Marke künftig aus? Das Unternehmen Glaskoch B. Koch jr. hat die Antwort auf diese Frage für Leonardo systematisch erarbeitet. Das Ergebnis des mehrstufigen Prozesses: Inspiration, Qualität und Emotion sind die Codes, für die Leonardo steht.

inspirierenderen Kreativrahmen und hilft später auch dem Marketing bei der Kommunikation. Insgesamt werden die Abläufe standardisiert und als fünfstufiger Leonardo-Design-Prozess fixiert. Die zentrale Frage – was ist Leonardotypisch? – wird im Finale bearbeitet und mit der Leonardo-Formel „Form follows Inspiration“ beantwortet.

Ein prototypisches Leonardo-Produkt muss zwei Anforderungen erfüllen: Es bietet einen Grundnutzen und soll zusätzlich den Geist anregen, also funktionieren und „inspirieren“. Nach drei Jahren Arbeit zeigt sich der neue Kurs immer deutlicher. Aus den Glasgeschenken zum Träumen ist „Inspiration for modern Living“ geworden. Leonardos Kurs führt wie geplant in die Welt des Lifestyles.

Markenkommunikation ist auch Architektur. Leonardos Wachstum braucht Platz. Die Markenevolution geht ins Finale mit der Konzeption des neuen Firmengebäudes. Architektur ist die gestalterische Königsdisziplin, und Leonardo ist seit 2004 dabei, ein neues architektonisches Zeichen für die neue Ära zu konzipieren. Die Vorrecherchen dauern ein gutes Jahr. „Architektur ist Architektur – Was ist Leonardo-Architektur?“ ist Leitgedanke der Clearingphase. Das

Ergebnis in Kurzform materialisiert erlebbare Markenvision. Das Konzept basiert auf drei Standbeinen:

- **Brandland:** Es bietet ein Markenerlebnis inklusive Shop.
- **Academy:** Sie erlaubt interne und externe Veranstaltungen.
- **Designlab:** Dort entstehen die Produktwelten von morgen.

Dem Systemcode „Inspiration“ von Leonardo begegnet man in Reinkultur im neuen Firmengebäude von Leonardo. Als Metazeichen des fünfjährigen Wandelungsprozesses 2007 wird das Brandland „Glass Cube“ mit 2800 Quadratmetern eröffnet.

Unternehmen sind zeichenproduzierende Systeme. Leonardo hat seine Markenwerte verinnerlicht und in Zeichen umgesetzt. Die Evolution steht nicht still – Leonardo hat seinen Kurs in der Dynamik gefunden: „Inspiration for modern Living“. Dieser Systemcode ist heute die qualitative Prüffregel vom Sortiment bis hin zur Firmenarchitektur. Zumal der betriebswirtschaftliche Rahmen stimmt. Wie viele Familienunternehmen behält auch die Glaskoch B. Koch jr. GmbH ihre Zahlen aus Prinzip für sich, aber mehrere Indikatoren belegen den Erfolg: Leonardo bringt zweimal

im Jahr je 400 Neuheiten auf den Markt, die auf 51 Messen präsentiert werden. Davon befinden sich 31 im Ausland. Leonardo-Produkte sind weltweit in 3922 Verkaufsstellen verfügbar. Der Export wuchs von 2000 bis 2008 zweistellig. In Deutschland konnte das Unternehmen 500 Neukunden im Schmuck-Bereich gewinnen.

Der Wandel geht weiter. Die Einführung eines digitalen Systems (ERP) zur Optimierung der Handelsprozesse ist im Gange. Menschen machen Marken, und im Falle Leonardo ist es der Aufstieg zur Premium-Lifestylemarke, auf den man zum 150-jährigen Unternehmensjubiläum 2009 stolz sein wird. ←

AUTOREN

Oliver Kleine, Managing Director der Firma Glaskoch B. Koch jr. GmbH, Bad Driburg, ist seit 1996 im Unternehmen. Mit der Übernahme der Geschäftsführung im Jahr 2001 leitet er den Wechsel des Familienunternehmens in die fünfte Generation ein.

Dr. Gerdum Enders ist Spezialist für Markenstrategien und Innovation. Sein Expertennetzwerk Global Mind Network, Kassel, berät mit der Methode Systemcoding den Mittelstand. Enders hat eine Verwaltungsp Professur an der Fachhochschule Hildesheim für Marketing und Vertrieb und vertritt die Professur für Planungsmethodik an der Fachhochschule Hannover.