

Global Mind Network: Nachdenken über morgen bis zur Umsetzung

Gute Strategien sind einfach

Strategie heißt, gemeinsam über morgen nachdenken. Wie man das systematisch machen kann, soll hier dargestellt werden. Basis sind gut 20 Jahre Erfahrung, die demnächst auch als Buch veröffentlicht werden. System Coding ist ein methodisches Vorgehen, das die strategische Frage klärt: Wodurch unterscheiden wir uns morgen vom Wettbewerb? Entwickelt – und auch bereits mehrfach angewandt – hat die Methode die Kasseler Unternehmensberatung Global Mind Network [GMN].

Strategie.

Was ist Strategie? – frage ich in der Kasseler Markthalle in die samstägliche Tischrunde. „Sich jucken bevor es kratzen dud“, antwortet mir spontan ein „local“, der bei uns Kasseler heißt, am Nebentisch. Aha, bzw. „joh, was dann“ – Strategie hat mit gesundem Menschenverstand zu tun. Jetzt kommt die Schwierigkeit: In den meisten Unternehmen gibt es mehrere Mitarbeiter und die haben durchaus alle Verstand – diesen systematisch im Team zu verdichten, ist die Kunst der Strategie-Arbeit.

Das klingt einfach, aber alle guten Strategien sind eben auch eines: Einfach. Rum ist Rum | Barcardi ist Paradies. Das ist einfach. Uhr ist Uhr | Swatch ist Lifestyle-Accessoire oder Sportschuh ist Sportschuh | Puma ist Lifestyle & Mode. Gute Strategien schaffen es, die komplizierte Welt in einen klaren, evolutionären Code zu fassen. Dieser beschreibt dann als „Unterschiedsregel“ die strategische Stoßrichtung aller Unternehmensaktivitäten.

Welches ist unser Unterschieds-Code?

Strategie ist der Prozess der Klärung des eigenen Unterschieds. Das geschieht durch Denkarbeit: Wer sind wir im Vergleich zu den anderen? Klingt soweit bekannt und sollte durch strategische Analysen, wie SWOT auch geklärt sein. „Wer wollen wir morgen sein?“ ist die Frage nach der Evolutionsrichtung. Wenn Märkte dynamischer werden, braucht das Unternehmen eine Regel für Selbstveränderung, denn man muss sich immer wieder neu erschaffen. Erfolgreiche Unternehmen wie Apple verändern: Computer – Musik – Telefon und das alles gebrandet mit der „iStrategy“. Wandel ist Aufgabe – diesen aktiv zu gestalten, erfordert einen strategischen Code der Veränderung. Bei Apple beinhaltet der Code Design, Systemstabilität und leicht zu handhabende Technik. Er steht für die strategische Evolution. Die Frage nach der eigenen Veränderungsrichtung sollte jedes Unternehmen beantworten können, und das klar herausgearbeitet analog zu den erwähnten Benchmarks. Diesen Unterschiedscode nennt GMN den System-Code. Wie kann man für sein Unternehmen bzw. seine Marke den Wettbewerbs-Code, den System-Code, klären?

Systematisch über Zukunft nachdenken

Strategie entsteht nicht am Reißbrett und auch nicht durch externe Berater. Strategie muss aus dem Unternehmen heraus und mit ihm entwickelt werden. Betroffene sind dabei Beteiligte, die jenseits der Tagesarbeit die Frage der eigenen Zukunft untersuchen. Das muss methodisch und mit Ruhe erfolgen, denn es gibt keine schnellen Erkenntnisse für komplexe Fragen.

Die Strategie muss einfach sein [= ein klarer Code] und das macht es schwierig. „Simplify“ ist damit auch Aufgabe der Unternehmenssteuerung geworden. Der Weg zum Einfachen geht immer über das Komplizierte. Dabei hilft ein konsequentes Vorgehen.

Das Komplizierte der Strategie würden Systemdenker das „Komplexe“ nennen. Hier hat es sich bewährt, ein vernetzendes Denkprinzip einzusetzen: Perspektiven wechseln – Zusammenhänge verstehen. Klingt wieder einfach, hat aber in der Anwendung seine Herausforderungen: Der Techniker muss auch in Design-Kategorien denken, der Unternehmer in Semiotik, das heißt, in identitätsprägenden Zeichen in seinem Markt. Das ist für die meisten neu. Gerade deshalb muss dieser Prozess systematisch erfolgen, denn Strategie ist ein methodisches Klären des Wettbewerbsunterschieds – Schritt für Schritt. Die zentrale Vernetzung führt dabei von intern zu extern bis zum Unterschiedscode, wie die Grafik zeigt.

Wer sind wir, wer sind die Anderen, wo wollen wir hin? Auch diese einfachen Fragen werden – fragt man verschiedene Mitarbeiter im Unternehmen – durchaus verschieden wahr-



Dr. Gerdum Enders

genommen. Deshalb gilt es, neben der Vernetzung auch einen Realitätsabgleich dessen zu vollziehen, was man im Unternehmen für „wahr“-nimmt. Denn das, was man für wirklich hält, wird Grundlage der Strategie und das geht nur mit einem abgeglichenen Bild über das eigene Unternehmen und die Wirklichkeit des Marktes. In der finalen Phase verbindet man die interne mit der externen Analyse und kann durch „Abduktion“ die Evolutionsrichtung als Veränderungscode extrahieren. Es handelt sich hier um eine extreme Konzentration aller untersuchten Perspektiven auf den Kern: Dieser gleicht dem genetischen Code, eben nur auf Unternehmen angewandt. Wie dies in der Praxis funktioniert, zeigen die beiden Fallbeispiele.

Geschafft: Wir sind vom Einfachen zum Komplizierten bis zur Evolutionsregel gelangt und haben einen „Zukunftscodes“. Strategie hat immer zwei Aspekte: Willensbildung und Willensdurchsetzung oder einfacher: Machen wir das Richtige und machen wir es richtig? Damit kommen wir zur Umsetzung, denn Strategie ohne Umsetzung ist heiße Luft oder fast noch schlimmer: nur ein dicker Berichtsband.

Umsetzung – aber bitte mit Masterplan

Nicht „besser wissen“ – „besser machen“ ist die Herausforderung der Strategie. Die Wirklichkeit des Marktes zeigt, was funktioniert und was nicht. Swatch erwirtschaftet über 300 Millionen Euro im Jahr – nicht Umsatz, sondern Gewinn. Der Code „Lifestyle for self-expression“ hat durch seine einfache Klarheit funktioniert. Er funktioniert auch, weil – und das kennt der Verfasser durch drei Jahre Swatch-Mitarbeit – es einen klaren Plan gab. Der Sammelkult ist nicht einfach so entstanden, er war Bestandteil der Strategie. Das heißt, Planung – Schritt für Schritt – ist nach dem System Code „Lifestyle-Accessoire“ wieder die vernetzte Aufgabe.

Strategie heißt damit, die Umsetzung muss man planen. Wie vieles ist auch dies bekannt, doch leider werden meist zu kurze und zu ehrgeizige Pläne geschmiedet. Gute Strategien brauchen Zeit und überdauern auch die Zeit. Die Swatch wurde im letzten Jahrtausend als abgeerntet beschrieben. Fast zehn Jahre später freuen sich noch immer die Aktionäre. Was nichts anderes heißt, als dass der strategische Unterschied immer noch Gewinn generiert = der Code stimmt und die Umsetzung funktioniert dank Masterplan. Ein solcher Plan sollte – gerade in einer dynamischen Marktkultur – einen Zeitraum von mindestens drei bis fünf Jahren beschreiben.

Dazu zwei Beispiele: Leonardo – Glasgeschenke zum Träumen. Die Marke mit dem Wölkchen hat die strategische Neuausrichtung mittels System Coding vollzogen. Dieses Jahr eröffnete *Fortsetzung nächste Seite*



Markenarchitektur als Meta-Zeichen: 2007 eröffnet das neue Brandland „glass cube“

(Foto: Leonardo)

das Brandland „glass cube“ auf 2.800 Quadratmetern – gebaut von hessischen Architekten. Die Evolution begann 2001 mit der Beratungsmethodik aus Nordhessen. Basierend auf dem Systemcode „Inspiration for modern Living“ findet man heute jährlich über 500 neue Produkte bei Leonardo, darunter auch eine eigene LED-Linie bis hin zu Lifestyle-Accessoires, wie Raumduft oder Schmuck. Gemäß unseres Credo „nicht besser wissen, besser machen“, hört Strategie-Arbeit nicht mit dem Berichtsband [auch hier gilt: weniger ist mehr] auf, sondern wir begleiten Leonardo seit sieben Jahren in der Umsetzung [Designprozess, Corporate Design, Marketingstrategie.

xeos. Der Ofen aus Nordhessen ist vielen ein Begriff. Über ihn wurde oft im Fernsehen berichtet, empfohlen von der FAZ bis zur Schornsteinfeger-Innungszeitung hat er den Markt von Österreich bis nach Skandinavien erobert. 2005 gewinnt der xeos den Welt-Wunder-Innovationspreis. Sein doppeltes Feuer ist nicht nur ökologisch, sondern fasziniert auch die Jury. Was die Jury nicht weiß,

sein Systemcode ist Faszination | Innovation | Ökologie. Dieser wurde von GMN in Zusammenarbeit mit den Ofenproduzenten entwickelt. Diese hatten zwar bereits ein Patent eingekauft. Um aus einem Patent ein Produkt und um aus einem Produkt Erfolg zu generieren, braucht man jedoch eine Strategie und deren Umsetzung. Das hat bei xeos drei Jahre gedauert: Der Name entstand – merkwürdig und merkfähig. Das Brennprinzip wurde marktreif entwickelt durch den Kasseler Thermodynamiker Dr. Wolfgang Wiest und die Plattformstrategie à la Swatch sorgte für nur zwei fast identische Funktionsbodies in 5 bzw. 8 kW. Drei Jahre umfasste der Masterplan – 10 xeos-Styles waren beim Projektabschluss serienreif. Danach musste nur noch in Qualität und Menge produziert werden.

Dr. Gerdum Enders ■

Dr. Gerdum Enders gründete die Unternehmensberatung Global Mind Network, ist Stiftermitglied des German Design Council und lehrt an Universitäten.

GerdumEnders@global-mind.net

Wie sieht eine gute Strategie aus?

1. Eine Vision [Uhr = Uhr | Swatch = Zeitgeistmesser]
2. Objektive Bewertung der eigenen Ressourcen: interner Realitätsabgleich
3. Fundierte Kenntnis der Konkurrenzsituation: externer Markt-abgleich
4. Verdichtung der gewonnenen Erkenntnisse zum Systemcode. Wodurch unterscheiden wir uns morgen vom Wettbewerb?
5. Transfer des Codes in den Masterplan