




Anja Förster | Peter Kreuz

# DIFFERENT THINKING!

REDLINE WIRTSCHAFT



So erschließen Sie  
Marktchancen  
mit coolen  
Produktideen  
und überraschenden  
Leistungsangeboten

Anja Förster | Peter Kreuz

**Different Thinking!**



Anja Förster | Peter Kreuz

**Different Thinking!**

So erschließen Sie Marktchancen mit coolen Produktideen  
und überraschenden Leistungsangeboten

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:  
[lektorat@redline-verlag.de](mailto:lektorat@redline-verlag.de)

Nachdruck 2015

© 2005 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlag: INIT, Büro für Gestaltung, Bielefeld  
Coverabbildung: Murad Sekerli, [www.scheckerli.com](http://www.scheckerli.com)  
Satz und Gestaltung: Beate Soltész  
Druck: Sowa Sp. z. o. o., Polen  
Printed in the EU

ISBN Print 978-3-63601-186-2  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-038-9  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-518-6

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.muenchener-verlagsgruppe.de](http://www.muenchener-verlagsgruppe.de)

## **„Ein faszinierendes Buch ...**

*... das durch Beispiele und Inspiration den Leser einen Schritt näher zu jenen erfolgreichen Querdenkern bringt, welche die Welt verändern, und einen Schritt weiter entfernt von der Schar der Nachläufer, welche das tun, was sie immer taten: Nichts.“*

**Gerhard Zakrajsek, Geschäftsstellenleiter, IBM Austria**

*„Für alle, die endlich die Gesetze des grauen Geschäftsalltags brechen wollen – Inspiration und Anstoß zum innovativen Handeln für erfolgreiche Geschäftsideen.“*

**Katarina Loksa, Marketing Manager, Procter & Gamble Europe**

*„Be different, be fast, be relevant“ – nie war dies wichtiger als heute, selten hat ein Buch dazu so inspiriert wie ‚Different Thinking‘. Absolut lesenswert!“*

**Andreas Peters, Marketingleiter Maggi Deutschland**

*„Das ist das richtige Buch für alle die, bei denen seit 30 Jahren alles nach Schema ‚F‘ läuft. Und für die, die jedes Mal alles neu beginnen. Und für die, denen starre Regeln ein Gräuel sind. Und für alle anderen auch.“*

**Paul Hysek, Geschäftsführer, Management Club Wien**

*„... einfach aus dem Herz gesprochen. Querdenken und damit die Differenzierung als Wettbewerbsfaktor nutzen, genau das wollen wir doch alle mit unseren Unternehmen erreichen. Ein wirklich empfehlenswertes Buch!“*

**Roland Renggli, Vorstandsvorsitzender, Simultan AG**

*„Out-of-the-box-Denken, praxisnah! Das Buch spornt an, jeden Tag das Außergewöhnliche von sich selbst zu fordern und in der eigenen Firma umzusetzen. Es verhilft dem Leser, sich gegenüber dem Wettbewerb hervorzuheben und die Veränderung der Umwelt schnell in innovative und erfolgreiche Strategien umzusetzen.“*

**Ingo Frank, Manager & Prokurist, Deloitte Consulting**

*„Ein äußerst motivierendes Buch für Veränderer, denn es belegt mit Praxisbeispielen, wie das Denken und Handeln in gewohnten Bahnen durch Business-Querdenker erfolgreich ersetzt werden kann.“*

**Elmar Wohlgensinger, Präsident der GfM-Schweizerischen  
Gesellschaft für Marketing**

*„‘Different Thinking’ – ein Buch, das die Wirtschaft wachrütteln sollte!  
Es führt dem Leser eindringlich vor Augen, wie wichtig es ist,  
über den eigenen Tellerrand zu schauen und offen für Neues zu sein.“*

**Svenja Thimm, Management-Center Handwerk NRW**

*„Das Buch ist eine erfrischende Aufforderung, aus alten (Denk-)Mustern auszurechnen und neue Wege zu gehen. Anja Förster und Peter Kreuz überzeugen als Wegbereiter für grundlegende, wettbewerbsdifferenzierende Innovation.“*

**Dr. Bruno Weisshaupt, Geschäftsführer TMG  
Systeminnovation AG, Frauenfeld**

# Inhaltsverzeichnis

- Dieses Buch ist für Sie! 9
- Die Business-Querdenk-Regeln auf einen Blick 12
- Eines ist sicher: Mittelmaß gewinnt nie! 15

## I. Different Thinking: Strategie 19

- 360°-Blick: Lassen Sie sich durch andere Branchen inspirieren 23
- Tote Mitte: Verlassen Sie mittlere Marktsegmente – schnell 38
- Leichtes Gepäck: Weg mit dem Speck 55

## II. Different Thinking: Märkte 61

- Out-of-the-Box: Schaffen Sie vollkommen neue Märkte 64
- MaxiSize & MiniSize: Setzen Sie dem Erfolg keine geografischen Grenzen 84
- Mix-it! Erobern Sie neue Märkte – mit Bindestrich-Innovationen 92
- Quasi-Monopole: Werden Sie zum Champion und Monopolisten  
in Ihrer Nische 101

## III. Different Thinking: Produkte 111

- Produkt-DNA: Stellen Sie bestehende Produktkonzepte infrage 113
- Design Matters: Begreifen Sie Design als Wettbewerbsfaktor 127
- Erlebnis Inside: Schaffen Sie Erlebnisse, erzeugen Sie Emotionen 142
- Easy Inc.: Schaffen Sie mit Klarheit und Verzicht ein  
unwiderstehliches Angebot 155

## IV. Different Thinking: Preis 165

- Preis-DNA: Stellen Sie etablierte Preismodelle infrage 170
- Preispolarisierung: Gewinnen Sie, indem Sie Ihre Preise nach oben katapultieren  
oder in den Keller schicken 180



**Different Thinking**

- Pricing-In-Between: Positionieren Sie sich clever in der Mitte 190
- Rockefeller-Prinzip: Verschenken Sie die Lampe und verkaufen Sie das Öl 198
- Personalized Price: Lassen Sie die Kunden den Preis bestimmen 202
- Free Price: Verschenken Sie Ihre Leistung an Kunden und  
lassen Sie Dritte zahlen 210

**Starten Sie durch** 215

Quellenverzeichnis 217

Literatur 218

Bildnachweis 219

Stichwortverzeichnis 220

## Dieses Buch ist für Sie!



Ein Hoch auf die Verrückten, Außenseiter, Rebellen, Unruhestifter und Querköpfe – auf die Menschen, die die Dinge anders sehen. Sie pfeifen auf die Vorschriften, und sie haben keinen Respekt vor dem Status quo. Man kann sie zitieren, ihnen widersprechen, sie verherrlichen oder verleumden, nur ignorieren kann man sie nicht, denn sie verändern die Welt und treiben die Menschheit voran. Während einige sie für verrückt halten, betrachten wir sie als Genies. Denn Menschen, die verrückt genug sind zu glauben, dass sie die Welt verändern können, werden es eines Tages tun.

*Werbung von Apple Computer*

Dieses Buch wurde für all die Menschen geschrieben, die etwas bewegen wollen – in ihrer Welt und in ihrer Organisation. Es ist ein Buch für diejenigen, die sich weigern, sich dem Zynismus eines Dilbert zu beugen, und die verrückt genug sind, auch mal Neues zu wagen: Business-Querdenken!

Unsere tiefe Überzeugung: Verrückt ist, wer immer wieder das Gleiche tut und dennoch auf ein anderes Ergebnis wartet. Wagen Sie, anders zu sein, hinterfragen Sie die scheinbar unumstößlichen Gesetze Ihrer Branche und halten Sie es mit Kurt Tucholsky: „Traue keinem Fachmann, der sagt, das mache er schon seit 20 Jahren so; es könnte sein, dass er es seit 20 Jahren falsch macht.“

### **Achtung: Jammern verboten!**

Dies ist ein Buch für alle, die keine Lust mehr haben auf Debatten à la Sabine Christiansen und Gäste, die bis zur Betäubung reden, damit alles so bleibt, wie es ist. Es ist ein Buch für jene, die sich bewusst gegen den Trend des Jammerns auf hohem Niveau stellen und die überzeugt sind: Die Zukunft ist etwas, das man schafft, nicht etwas, das einem widerfährt. Es ist ein Buch für jene, für die Leidenschaft ebenso wichtig ist wie Gewinn. Es wendet sich an Leute, die der Meinung sind, dass das Denken in gewohnten Bahnen über Bord geworfen werden sollte. Es ist ein Buch für alle, die sich weigern zu glauben, etablierte Unternehmen seien nicht innovationsfähig. Dieses Buch richtet sich sowohl an jene, die es müde sind, immer auf Si-

cherheit zu setzen, wie auch an jene, die ihre Träume nicht auf dem Altar allgemein akzeptierter Weisheiten opfern wollen.

## **Wie Sie dieses Buch am besten lesen**

Dieses Buch ist als praktikable Handlungsanleitung gedacht. Suchen Sie sich in den einzelnen Kapiteln die Ideen heraus, die für Sie den größten Nutzen haben. Natürlich haben wir nichts dagegen, wenn Sie das Buch zunächst einmal in einem Zug durchlesen und dann entscheiden, aus welchen Ideen und Konzepten Sie den größten Gewinn ziehen können.

Lesen Sie das Buch mit der nötigen Angriffslust! Mit diesem Buch soll gearbeitet werden: Unterstreichen Sie einzelne Passagen, schreiben Sie hinein, markieren Sie wichtige Seiten mit Eselsohren, bekleben Sie einzelne Seiten mit Haftnotizen! Tun Sie alles, was nötig ist, um so viel wie möglich für sich herauszuholen.

Spielen Sie die Querdenk-Strategien innerlich durch und experimentieren Sie damit in Ihrem Unternehmen. Betrachten Sie die Ideen als Puzzleteile, mit denen Sie nach Belieben herumspielen können: Finden Sie heraus, wie die einzelnen Teile funktionieren, versuchen Sie sie zu verbessern und kombinieren Sie sie.



**Es gibt nur einen Weg, um Fehler zu vermeiden. Keine Ideen mehr zu haben!**

*Albert Einstein*

Wir begreifen die Regeln des Business-Querdenkens nicht als unverrückbare Wahrheiten. Es sind vielmehr Werkzeuge, mit denen Unternehmen ihre Produktivität und ihre Ertragskraft dramatisch steigern können. Und davon sollen auch Sie profitieren.

Es geht darum, Unternehmen, die sich auf die Verwertung altbewährter Abläufe konzentrieren, eine Dosis Innovation zu verabreichen. Selbst wenn Ihr Team oder Ihr Bereich mit Routinetätigkeiten sehr erfolgreich ist, können die hier vorgestellten Regeln Ihnen und Ihren Kollegen helfen, eine Zeitlang einen anderen kognitiven Gang einzulegen. Sie lernen, über den Tellerrand zu blicken, alte Probleme aus neuen Blickwinkeln zu betrachten und sich von der Vergangenheit zu befreien.

**Aber ... und das ist ein großes Aber ...**

Vielleicht werden Sie sich beim Lesen dieses Buchs dabei erwischen, wie Sie Sätze vor sich hin murmeln wie „Das trifft für mein Geschäft nicht zu“ oder „In meiner Branche ist das ganz anders“ oder „Unsere Kunden werden da nicht mitspielen“. Leider glauben viele Fach- und Führungskräfte im Stillen, dass sie und ihr Unternehmen etwas ganz Besonderes und ihre Arbeitsumstände mit nichts zu vergleichen sind. Das ist natürlich Unsinn. Gerade diese Denkweise führt dazu, dass man seine Fähigkeit zum Querdenken und zur schnellen Anpassung an neue Bedingungen verliert.

Ein Hersteller von Dichtungen hat mit einem Hotel genauso viel zu tun wie ein Finanzinstitut mit einem anderen: Es geht immer um Ressourcen, Geschäfte und Menschen. Sie möchten effizienter arbeiten? Sie wollen schneller werden? Sie möchten mehr erreichen? Dann müssen Sie zuallererst den Ballast abwerfen, der Sie bremst.

„Das haben wir schon immer so gemacht!“ Vergessen Sie es! „Mein Unternehmen ist anders.“ Glauben Sie das bloß nicht! „Wir haben nicht die Zeit, unser Unternehmen völlig umzukrempeln.“ Wenn es so ist, suchen Sie sich besser einen anderen Arbeitgeber!

**Different Thinking!**

Wenn Sie wirklich cleverer, erfolgreicher und deutlich anders werden wollen, haben Sie das richtige Buch in der Hand. Sie können von den vielen Unternehmensbeispielen, die wir schildern, lernen und erhalten bewährte Strategien für Ihren persönlichen Erfolg. Sind Sie bereit?

## Die Business-Querdenk-Regeln auf einen Blick



### **Business-Querdenk-Regel 1:**

*360°-Blick: Lassen Sie sich durch andere Branchen inspirieren!*



### **Business-Querdenk-Regel 2:**

*Tote Mitte: Verlassen Sie mittlere Marktsegmente – schnell!*



### **Business-Querdenk-Regel 3:**

*Leichtes Gepäck: Weg mit dem Speck!*



### **Business-Querdenk-Regel 4:**

*Out-of-the-Box: Schaffen Sie vollkommen neue Märkte!*



### **Business-Querdenk-Regel 5:**

*MaxiSize & MiniSize: Setzen Sie dem Erfolg keine geografischen Grenzen!*



### **Business-Querdenk-Regel 6:**

*Mix-it! Erobern Sie neue Märkte mit Bindestrich-Innovationen!*



### **Business-Querdenk-Regel 7:**

*Quasi-Monopole: Werden Sie zum Champion und zum Monopolisten in Ihrer Nische!*



### **Business-Querdenk-Regel 8:**

*Produkt-DNA: Stellen Sie bestehende Produktkonzepte infrage!*

**Business-Querdenk-Regel 9:**

*Design Matters: Begreifen Sie Design als Wettbewerbsfaktor!*

**Business-Querdenk-Regel 10:**

*Erlebnis Inside: Schaffen Sie Erlebnisse, erzeugen Sie Emotionen!*

**Business-Querdenk-Regel 11:**

*Easy Inc.: Schaffen Sie mit Klarheit und Verzicht ein unwiderstehliches Angebot!*

**Business-Querdenk-Regel 12:**

*Preis-DNA: Stellen Sie etablierte Preismodelle in Frage!*

**Business-Querdenk-Regel 13:**

*Preispolarisierung: Gewinnen Sie, indem Sie Ihre Preise nach oben katapultieren oder in den Keller schicken!*

**Business-Querdenk-Regel 14:**

*Pricing-In-Between: Positionieren Sie sich clever in der Mitte!*

**Business-Querdenk-Regel 15:**

*Rockefeller-Prinzip: Verschenken Sie die Lampe und verkaufen Sie das Öl!*

**Business-Querdenk-Regel 16:**

*Personalized Price: Lassen Sie die Kunden den Preis bestimmen!*

**Business-Querdenk-Regel 17:**

*Free Price: Verschenken Sie Ihre Leistung an Kunden und lassen Sie Dritte zahlen!*



## Eines ist sicher: Mittelmaß gewinnt nie!

Wir leben im Zeitalter der permanenten Veränderung: Selbst Marktführer müssen sich immer wieder neu erfinden, um ihre Marktposition zu sichern. Sie werden sonst entweder von neuen Marktentwicklungen hinweggefegt oder von aufstrebenden Konkurrenten kopiert – und schließlich überrannt: heute Marktführer, morgen Mittelmaß, übermorgen in der Bedeutungslosigkeit versunken.



**Wohlstand entspringt direkt aus Innovation, nicht aus Optimierung ... man schafft keinen Reichtum, indem man das bereits Bekannte perfektioniert.**

*Kevin Kelly, IT-Guru*

Darauf zu hoffen, dass die Kunden von selbst in Scharen kommen und dass die Wettbewerber nicht alles unternehmen, um Ihrem Unternehmen Marktanteile ab-zujagen, wäre mehr als weltfremd.

Wir leben im Zeitalter des Hyperwettbewerbs: Eine riesige Zahl von Anbietern wett-eifert um die Gunst der Kunden. Und diese haben die Qual der Wahl: Ständig kom-men neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt. Produktzyklen werden immer kürzer, und zugleich sind die meisten Zielgruppen gut versorgt. Sie wissen es vielleicht noch nicht, doch eben hatte ein Wettbewerber die zündende Idee, sich ein Stück von Ihrem Kuchen abzuschneiden. Wenn Sie Glück haben, merken Sie es rechtzeitig und können gegensteuern. Vielleicht aber merken Sie es erst dann, wenn es zu spät ist.

Fazit: Wenn Sie nicht schleunigst beginnen, für sich selbst neue Wege zu suchen, verlieren Sie das Rennen!

Jonas Ridderstråle und Kjell Nordström, Professoren an der renommierten Stock-holm School of Economics, bezeichnen diesen Zustand als *Funky Business*: In ihrem gleichnamigen Buch stellen sie die Kernthese auf, dass Unternehmen nur noch dann erfolgreich sind, wenn die Menschen dort anders denken können: Die Zukunft gehört den Sonderlingen – jenen, die es wagen, ein Risiko einzugehen, Regeln zu brechen und neue Regeln aufzustellen. Die Zukunft gehört dem, der die Gele-genheit dazu beim Schopf packt:





Wenn wir gewillt sind, ein kleines Risiko einzugehen, eine winzige Regel zu brechen, etwas von der Norm abzuweichen, gibt es zumindest eine theoretische Chance, dass wir andere Ergebnisse erzielen, eine Nische entdecken, ein kurzfristiges Monopol schaffen und dabei ein wenig Geld machen.

*Jonas Ridderstråle und Kjell Nordström*

Normalität und Konformität werden immer mehr zu Symbolen für Mittelmaß. Und das bezieht sich nicht nur auf die Produkte oder Services, die ein Unternehmen anbietet, sondern auch auf die Menschen, die dort arbeiten! Schauen Sie sich doch einmal um: Am Flughafen in den Business-Lounges, in den Großraumbüros der Unternehmen oder wo Sie sonst noch in konzentrierter Form auf die Spezies Mensch stoßen, die unter dem Sammelbegriff Manager kategorisiert wird: Alle sind grau, gestresst und humorlos. Die Wandelgänge der Unternehmen und die Hallen der Flughäfen sind voller trister Gestalten, die dieselbe Kleidung tragen und irgendwie sogar gleich aussehen. In ihren Kleiderschränken hängen Anzüge in den Farbschattierungen Mittelgrau und Dunkelgrau mit Nadelstreifen oder Mittelgrau und Dunkelgrau ohne Nadelstreifen. Anderssein ist in diesen Kreisen ebenso beliebt wie eine ausgeprägte Risikobereitschaft und wird – so unsere Vermutung – jedem operativ entfernt, der ins mittlere Management aufsteigt.

Und was passiert in diesen Organisationen? Wer die Dinge genauso angeht wie alle anderen und genauso denkt, wird natürlich auch die gleichen Produkte produzieren und diese in den gleichen Märkten anbieten. Und die Kunden? Sie belohnen Konformität und Vergleichbarkeit des Angebots mit der Höchststrafe: Die Kaufentscheidung fällt nur noch über den Preis. Denn wenn alle Produkte irgendwie gleich sind, ist es der niedrigste Preis, der für den Kunden den Unterschied macht. Deshalb gilt: Nur wer ausbricht, kann wirklich gewinnen.

Halten Sie es mit dem ewigen Stadtneurotiker Woody Allen, der einmal feststellte: „Erfolgreich zu sein heißt, anders als die anderen zu sein.“ Business-Querdenker sind immer wieder aufs Neue anders!

## Business-Querdenken

Business-Querdenken bedeutet, mit Ihren Konkurrenten um Imagination, Inspiration, Einfallsreichtum und Initiative zu wetteifern – und sie zu übertreffen. Jeder-

zeit, auf allen Gebieten, mit allen Konsequenzen. Dabei beschränkt sich Business-Querdenken nicht nur auf Ihre Produkte. Es handelt sich dabei um eine grundsätzliche Haltung und Einstellung, mit der Sie morgens in Ihr Büro oder an Ihre Werkbank kommen und die Sie auch abends, beim Verlassen des Firmengeländes, nicht an der Pförtnerloge abgeben. **Business-Querdenken heißt, ständig auf der Suche nach neuen Ideen, klugen Strategien und neuen Wegen zu sein.**

Das Zauberwort in diesem Zusammenhang heißt *Veränderung*: Tom Peters, amerikanischer Bestsellerautor und Management-Guru, bringt es auf den Punkt:



**Einzel und als Unternehmen müssen wir lernen, Veränderungen und Innovationen mit ebenso viel Elan anzustreben, wie wir sie in der Vergangenheit bekämpft haben.**

Verhaltensmuster, die bislang funktionierten und die den Erfolg des Unternehmens begründet haben, dürfen keine heiligen Kühe sein. Die Bereitschaft, lieb gewonnene Gewohnheiten permanent auf den Prüfstand zu stellen, muss zur Selbstverständlichkeit werden; Regeln und Verhaltensmuster, die bisher als unantastbar galten, müssen hinterfragt werden. Und es muss die Bereitschaft vorhanden sein, Änderungen herbeizuführen und Neues zu entwickeln. Das bedeutet auch, dass Sie jeden Tag darüber nachdenken müssen, ob Ihr Geschäft die richtige Ausrichtung hat. Sie müssen zum Vor- und Querdenker werden. Den Markt zu beobachten, Strömungen aufzunehmen und auszulegen, sind wesentliche Bestandteile Ihrer Arbeit. Und zwar nicht nur national, sondern auch international, denn Sie müssen ja nicht alles selbst erfinden, sondern können sehr gut davon profitieren, was anderswo – außerhalb Ihres angestammten Marktes – schon erfolgreich umgesetzt wird.

„Nett gesagt“, werden Sie jetzt vielleicht denken, „aber da ist doch noch mein dringliches Tagesgeschäft, um das ich mich auch noch kümmern muss.“ Das stimmt, und nur allzu oft geben wir dem Dringlichen den Vorrang vor dem wirklich Wichtigen. Und dennoch gilt: Auch durch das Tagesgeschäft darf man sich nicht von solchen Überlegungen abhalten lassen. Erst recht nicht, wenn die Geschäfte gut laufen! „Ist das nicht sehr anstrengend?“ Aber sicher ist es das – aber gibt es eine Alternative? Wir glauben nicht, denn eines ist sicher: Mittelmaß gewinnt nie! Das hat in der Vergangenheit nicht funktioniert und wird auch in der Zukunft nicht funktionieren!

## Der Weg zum Erfolg

„Wir haben doch schon kaum Zeit zum Nachdenken, wie sollen wir dann noch querdenken?“ Diese oder ähnliche Aussagen hören wir immer wieder von Managern. Die gute Nachricht deshalb gleich vorweg: Wir wollen Ihnen dabei helfen! Wie das geht? Wir zeigen Ihnen Erfolg versprechende Ansätze. Sie lernen Organisationen und Manager kennen, die das vertraute Fahrwasser verlassen haben und neue Strategien verfolgen, etablierte Branchenkonzepte auf den Kopf stellen oder in ganz neue Märkte vordringen.

Dabei geht es nicht darum, dass Sie diese Beispiele originalgetreu übernehmen. Ein bisschen nachdenken sollten Sie schon noch! Was wir Ihnen aber versprechen können: Sie erhalten 100 Prozent Inspiration – doch ein wenig Transpiration von Ihrer Seite ist auch erforderlich! Mit den Business-Querdenk-Strategien erhalten Sie eine gute Gebrauchsanleitung, wie Sie aus dem Status quo ausbrechen und neue Wege beschreiten können.

In den vier Hauptteilen des Buches stellen wir vier Strategien vor, die gemeinsam das Grundkonzept von Business-Querdenken bilden:

- \* Stellen Sie Ihre **Strategien** in Frage!
- \* Schaffen Sie neue **Märkte**!
- \* Gestalten Sie Ihre **Produkte** radikal neu!
- \* Erfinden Sie ganz neue **Preise** und Erlösmodelle!

# I. Different Thinking: Strategie



Es gibt da draußen noch Welten zu erobern.

*Rupert Murdoch, Medienmogul*

Was hat Business-Querdenken mit Strategie zu tun? Sehr viel! Doch lassen Sie uns damit beginnen, was Business-Querdenken NICHT ist. Es handelt sich dabei nicht um eine Handlungsanweisung für Manager, die eifrig bemüht sind, den Status quo zu sichern, die sich mit aller Macht gegen Veränderungen stemmen und die dem, was gestern erfolgreich war, mehr vertrauen, als dem, was die Quellen zukünftigen Erfolgs sein werden. Wir möchten diesen Gedanken anhand einer kleinen Geschichte illustrieren:

„In der Dämmerung am Freitag, den 13. Dezember 1907, sank das Segelschiff Thomas W. Lawson vor den Scilly-Inseln im Englischen Kanal.“ So beginnt das Buch „The Attackers Advantage“ von Richard N. Foster, Direktor bei McKinsey. Die Thomas Lawson, ein riesiger, sperriger Siebenmaster, galt als Symbol des letzten Sich-Aufbäumens gegen die modernen Dampfschiffe, die den Seglern das Beförderungsgeschäft weitgehend weggenommen hatten. Doch anstatt die Zeichen der Zeit zu erkennen und richtig zu deuten, setzten die Eigentümer der Thomas W. Lawson auf die beharrliche Fortschreibung der Vergangenheit. Der letzte Widerstand gegen den technischen Fortschritt war natürlich aussichtslos. Foster stellt fest: „Das Zeitalter der kommerziellen Segelschiffahrt endete mit der Thomas Lawson, und von nun an beherrschten die Dampfer die See.“

Es sind zwar einige Jahrzehnte vergangen, seit die Thomas Lawson sank, manchmal hat man jedoch das Gefühl, dass sie noch immer in unserer Wirtschaft herumsegelt. Oder anders ausgedrückt: Es gibt nach wie vor Manager, die hartnäckig an veralteten Produkten, Prozessen und Einstellungen festhalten, anstatt den Status

quo kritisch zu hinterfragen und den Mut aufzubringen, durch Querdenken neue, frische Ideen in ihr Unternehmen zu bringen.

### **Champions einst: Heute vergessen**

So zum Beispiel bei Zündapp, dem Motorradhersteller aus Bayern, dessen Modelle zwar nie die Faszination einer BMW oder Harley-Davidson ausübten, dessen Motorräder und Mofas aber preiswert und robust waren. „Motorräder für jedermann“ versprach die Werbung dem potenziellen Käufer. 1977 beschäftigte das Unternehmen 1.900 Mitarbeiter und produzierte 115.000 Mofas und Mopeds. Zu spät erkannte das Management die einsetzende Veränderung. Rasch steigende Versicherungsprämien und die Einführung der Führerscheinplicht für Mopeds drückten den Absatz. Die Billigkonkurrenz aus Japan machte den Herstellern das Leben auch nicht leichter. Nach Horex, Adler, NSU, Maico und Kreidler musste 1984 auch Zündapp Konkurs anmelden ...

Die Liste der Unternehmen, die blind gegenüber den Veränderungen in ihrem Umfeld waren, ließe sich unendlich fortsetzen: Man denke beispielsweise an den amerikanischen Computerhersteller Digital Equipment: Dort verschlief man den Trend zum PC völlig. Geradezu legendär ist die Aussage von Ken Olson, Gründer, Präsident und Vorstand von Digital Equipment, aus dem Jahr 1977: „Es gibt keinen Grund, warum irgend jemand in der Zukunft einen Computer bei sich zu Hause haben sollte.“

Diese Beispiele zeigen, die „Thomas-Lawson-Krankheit“ ist ein heimtückisches Leiden, denn sie macht blind und taub: Sie fesselt Manager an die Gans, die gestern die goldenen Eier gelegt hat, obwohl das brave Tier offensichtlich am Ende seiner Tage angekommen ist.

### **Vorsicht: Die Thomas-Lawson-Krankheit**

Die „Thomas-Lawson-Krankheit“ bricht auch aus, wenn Manager durch Bequemlichkeit im Umgang mit bestehenden Produkten und Prozessen buchstäblich blind für neue Ideen werden. Das kann insbesondere dann passieren, wenn man sich gut auf einem bestehenden Markt eingerichtet hat. Die sich schleichend etablierende Bequemlichkeit führt dazu, den Status quo nicht mehr ausreichend zu hinterfragen.

Man ist damit zufrieden, seine Produkte stetig zu verbessern, anstatt den Blick für neue, radikale Ideen und Innovationen zu schärfen. Doch genau das ist notwendig – und gleichzeitig eine der schwierigsten Herausforderungen in jeder Branche. Die Lektion ist klar: Wenn Manager sich mit dem Status quo zufrieden geben und wenn sie meinen, immun gegen die Veränderungen des Marktes zu sein, dann haben wir es einmal mehr mit den typischen Symptomen der „Thomas-Lawson-Krankheit“ zu tun: Die Zahlen von heute spiegeln die Entscheidungen von gestern wider. Es gibt immer eine Verzögerung auf dem Markt; Entscheidungen, die heute zum Erfolg führen, müssen deswegen nicht auch morgen zum Erfolg führen. Die Schlachten von morgen mit den Erfolgsprodukten von heute zu schlagen, ist kein Rezept für den Erfolg eines Unternehmens, gleich welcher Größe und Branche. Deshalb ist es die Aufgabe von Führungskräften, zu Business-Querdenkern zu werden, zu einem Quell der Veränderungsbereitschaft und der Unruhe.

### Von Zweiflern umgeben?

Doch seien wir fair: Natürlich ist das alles nicht ganz so einfach. Denn wenn es das wäre, würden Sie dann dieses Buch lesen? Es ist deshalb nicht ganz so einfach, weil der Weg zur Veränderung mit den Einwänden von Skeptikern gepflastert ist.



Die Verteidiger des Status quo werden Ihnen mit Sicherheit erzählen, dass die Umsetzung Ihrer Idee nicht möglich oder unnötig ist. Schließlich haben sie den Status quo aufgebaut und werden jetzt von Ihnen angegriffen! Wer eine Revolution schaffen will, muss Bedenken daher unbedingt ignorieren.

*Guy Kawasaki, Marketingexperte*

Und wenn Sie die Skeptiker in Ihrem Unternehmen überzeugt haben, liegt die nächste Herausforderung vor Ihnen: Natürlich birgt jedes Abweichen von der Branchennorm – und nichts anderes ist Business-Querdenken – Risiken. Aber gibt es eine Alternative? Wir denken, es gibt sie nicht! Wer Neues etablieren will, muss Risiken eingehen.

## Auf Gegenwind gefasst sein!

Auch in der eigenen Organisation werden Sie auf Unverständnis und Widerstände stoßen. Natürlich werden Mitarbeiter unruhig, wenn sie ihre jahrelange Tätigkeit infrage gestellt sehen. Und natürlich fürchtet der Vertrieb sowohl die Reaktionen der bestehenden Kunden als auch den Aufwand, ganz neue, unbekannte Zielgruppen zu adressieren. Die Strategie ist in vielen Unternehmen eher darauf ausgerichtet, den vorhandenen Kunden einen besseren Service zu bieten, als völlig neue Zielgruppen zu erschließen. Und schließlich kommt erschwerend hinzu, dass die meisten Managementprozesse in den Unternehmen von den Verteidigern der Vergangenheit beherrscht werden. Sie halten an den Dingen fest, die sie in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben, und sind nicht gewillt, ein Risiko auf sich zu nehmen und diese Dinge über Bord zu werfen. Das bedeutet für Sie als Querdenker, dass die Beweislast für den potenziellen Erfolg von etwas Neuem Ihnen aufgebürdet wird, der den Status quo verändern will. Das ist die Ironie des Schicksals, denn das Risiko einer zu großen Investition in die Erhaltung eines maroden Status quo wird selten oder nie offengelegt. Business-Querdenkern wird auf vielfältige Art die Botschaft vermittelt, dass inkrementelle Verbesserungen weitaus sicherer sind als echte Neuerungen – obwohl natürlich viel häufiger das Gegenteil zutrifft.

Als Querdenker werden Sie sich über viele Bedenken hinwegsetzen müssen! Und dass die Konkurrenz kein gutes Haar an Ihnen lassen wird, wenn Sie mit etablierten Regeln brechen, sollte Sie schon gar nicht verwundern.

Die beste Methode, all diesen Bedenkenträgern zu begegnen, liegt darin, die gesamte Strategie zu hinterfragen und eine völlig neue Philosophie zu vertreten. Wenn Sie einen ganzheitlichen Ansatz vertreten, ist dieser wesentlich schwerer zu erschüttern, als wenn Sie nur graduelle Anpassungen, zum Beispiel am Preis-, Produkt- oder Marketingmodell, vertreten. Tauchen wir also ein in die Welt des Querdenkens. Beginnen wir gleich mit einem brisanten Thema: