

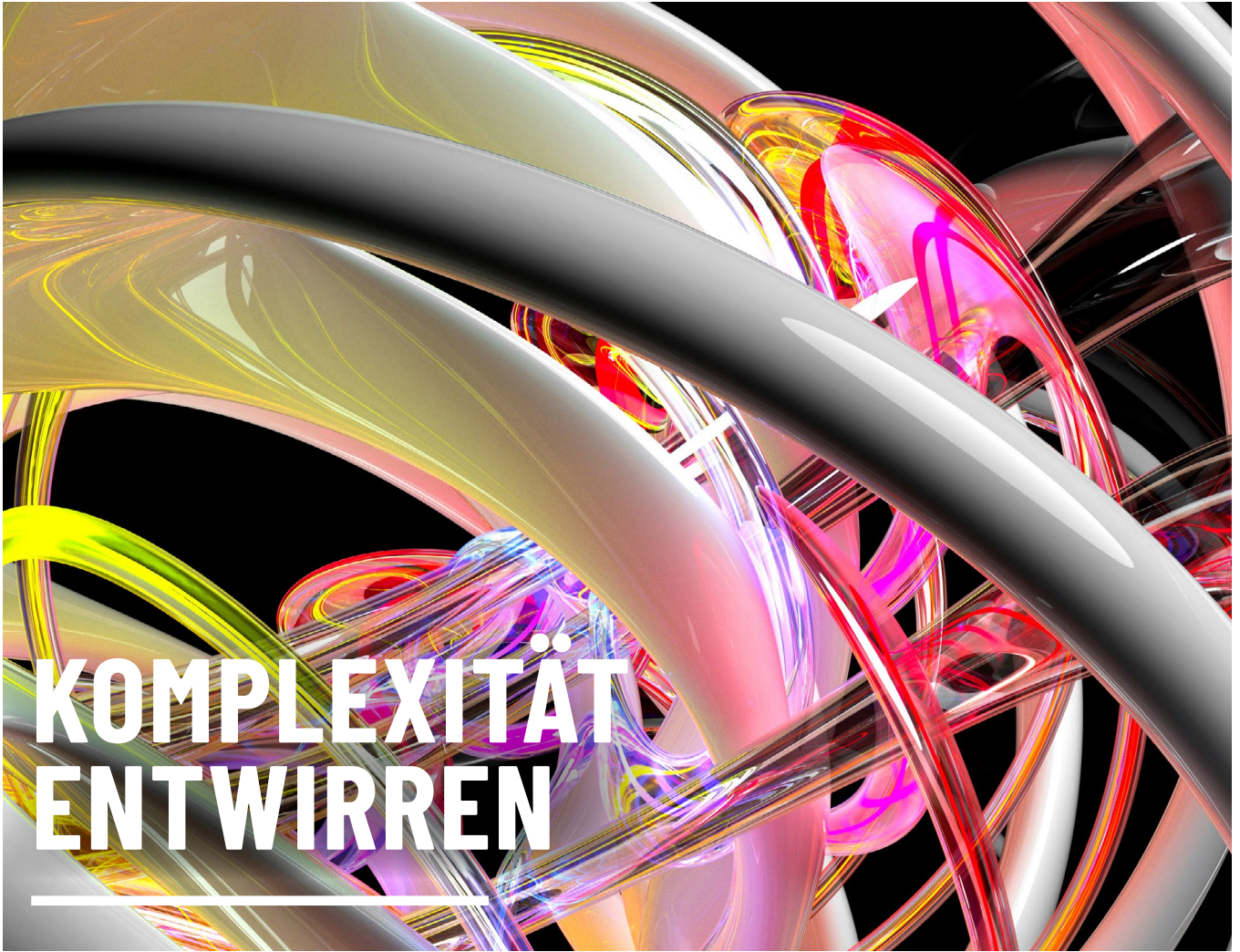
NAVIGIEREN IM CHAOS

MIT STRATEGIE ZU
MEHR KLARHEIT

batm



Wir erleben eine explosionsartige Zunahme von Tools und Technologien, die Vereinfachung versprechen. Dennoch stecken wir in der Komplexität einer hochvernetzten Welt fest. Ist es nicht seltsam, dass so viele Aufgaben, welche einst Stunden, Tage oder sogar Wochen in Anspruch nahmen, heute in Sekunden erledigt sind - und wir trotzdem mehr zu tun haben als je zuvor? Extrahieren wir also die Essenz und betrachten wir durch die Linse von Marken, Marketing und Kommunikation, was es bedeutet, durch das Chaos zu navigieren.



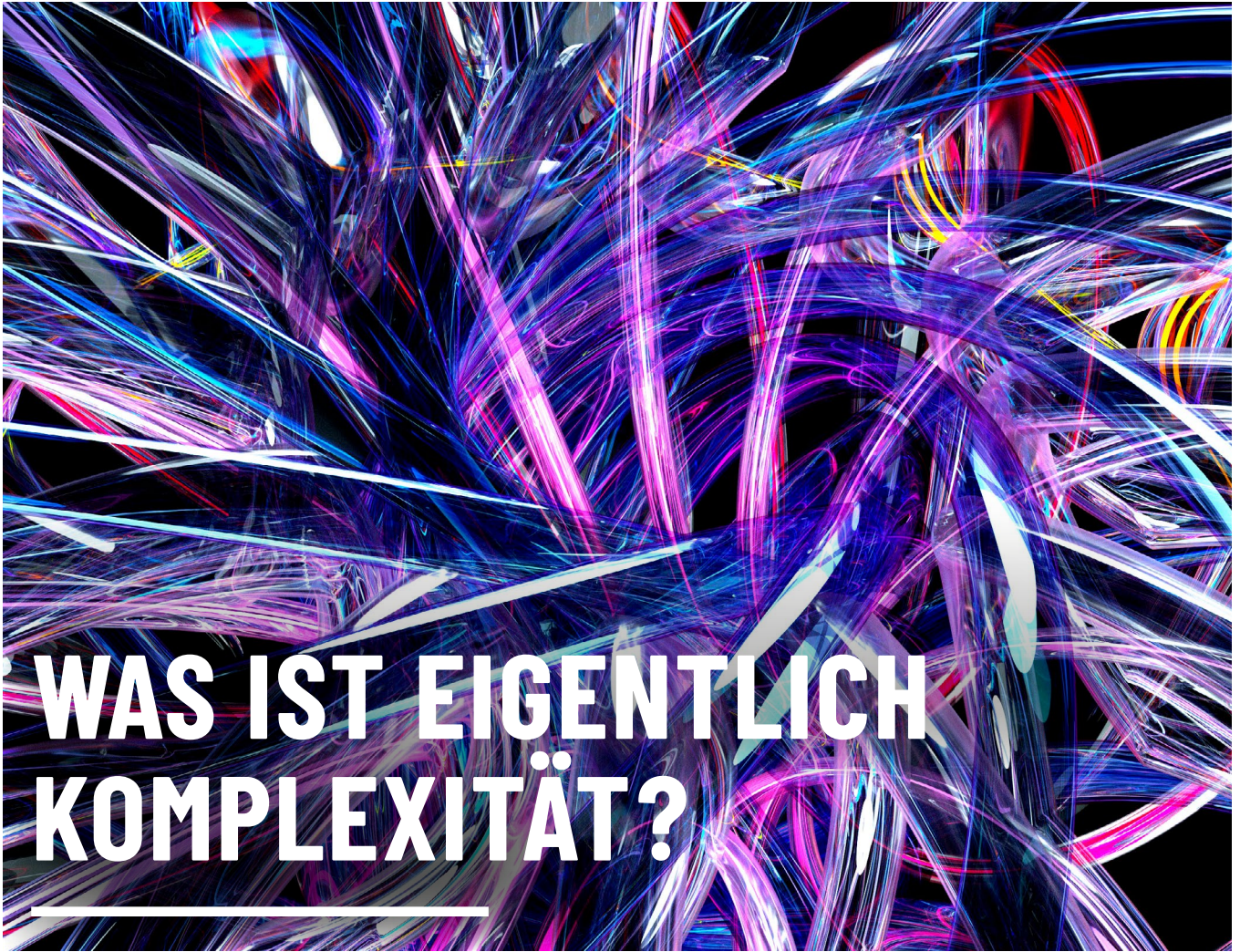
Es herrscht Unübersichtlichkeit auf den Märkten: Die Angebote quellen über und die Informationsflut erschwert zunehmend die Unterscheidung zwischen Echtem und Unechtem. Aufgrund immer enger werdender Wettbewerbszyklen wird es für Marken zunehmend schwieriger, sich in diesem Durcheinander zurechtzufinden. Somit wird es für Marken zu einer Herausforderung, diese Komplexität gleichzeitig als Wissenschaft, Handwerk und Kunst zu meistern und sich erfolgreich durchzusetzen.

Die Kompetenzen und Ressourcen, die erforderlich sind, um effizient zu agieren, sind für kleine Strukturen wie KMUs, Solopreneure oder Einzelpersonen in Führungspositionen immer schwieriger zu meistern. Grössere Organisationen verfügen zwar über mehr Ressourcen, haben aber mit ihrer eigenen Komplexität zu kämpfen und verstehen sehr wohl, dass der Erfolg von heute keine Garantie für morgen ist.

Zunächst ist es wichtig, Klarheit in die Begriffe zu bringen. Was komplex ist, ist nicht dasselbe wie das, was kompliziert ist. Eine Schweizer Uhr ist kompliziert, während der verworrene Tanz der Marktmechanismen Komplexität bedeutet. In unserer hypervernetzten Welt ebnet die beispiellose

und zunehmende Komplexität den Weg für den Schmetterlingseffekt¹ von Edward N. Lorenz: Das empfindliche Gleichgewicht einer Marke kann durch scheinbar unbedeutende Veränderungen sowohl positiv als auch negativ beeinflusst werden.

Ein Beispiel: In einer strategischen Metamorphose begann Kentucky Fried Chicken 1991 mit einem subtilen Rebranding, bei dem die Initialen in den Mittelpunkt gerückt wurden: KFC. Dies beinhaltete eine Vereinfachung der Identität und des Logos. Siespiegelte den Wunsch wider, das Wort «Fried» aus Gesundheitsgründen aus dem Namen zu entfernen. Ähnlich wie beim Schmetterlingseffekt führen scheinbar kleine Änderungen im Markenbild zu einem dynamischen Wechselspiel von Reaktionen bei Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit. Der Kundenstamm erfährt eine nuancierte Verschiebung der Wahrnehmung, die von Medienberichten und Reaktionen der Konkurrenz beeinflusst wird und eine Reihe von Ereignissen auslöst, die sich wiederum auf die Stimmung der Anleger und die interne Dynamik auswirken. Wenn Sie heute die Generation Z nach KFC fragen, wird diese kaum wissen, für was diese drei Buchstaben genau stehen. Aber sie werden sie unmissverständlich mit dem köstlichen Geschmack des kultigen «KFC»-Chickens in Verbindung bringen.



Die Wahrnehmung von Komplexität ist von Natur aus subjektiv und zieht sich durch verschiedene Epochen hindurch. Wobei die Erfahrungen derer, die uns vorausgegangen sind, prägend sind. Das Management von Komplexität ist kein neues Konzept, sondern eine zeitlose Überlegung, die von der jeweiligen Perspektive abhängt. Verschiedene Kulturen haben unterschiedliche Sichtweisen und Lösungsansätze. Was für eine Kultur komplex ist, kann für eine andere einfach sein. Was für die eine Branche oder Disziplin komplex ist, kann für eine andere einfach sein. So ist beispielsweise das Management der Lieferkettenlogistik für einen Marketingverantwortlichen in der FMCG-Branche komplex, für einen Logistiker hingegen ist es ein einfacher und gut verstandener Teil seiner täglichen Aufgaben.

« Narren ignorieren Komplexität. Pragmatiker ertragen sie. Manche können sie vermeiden. Genies beseitigen sie. »

PROF. ALAN PERLIS

Hier ist eine Metapher für Komplexität, die jeder zu Hause selbst ausprobieren und beobachten kann: Die Angst vor Komplexität entspricht der Angst vor der Dunkelheit. Beide werden durch das Anerkennen der Abwesenheit von Licht aufgelöst. Wenn man das Licht ausschaltet, wird der Raum, in dem man sich befindet, dunkel. Nach einer Weile, wenn sich die Augen daran gewöhnt haben, stellen wir fest, dass die Umgebung allmählich immer besser sichtbar wird. Ein geschultes Auge kann Komplexität beseitigen und Klarheit schaffen.

Komplexität kann verwirrend sein und dazu führen, dass sich Menschen verlieren. Die alten Ägypter hatten Labyrinth-Rituale, bei denen ein Eingeweihter in ein Labyrinth gehen musste, um sich nicht zu verirren. Sie gaben dem Auserwählten eine einfache Geheimformel mit auf den Weg: Wenn man anfängt, nach rechts zu gehen, muss man die ganze Zeit nach rechts gehen. Auf diese Weise weiss man stets, dass man trotz eventueller Fehler beim Rechtsgehen bleibt und nicht falsch abbiegt. Wenn man aber erst nach rechts, dann nach links und dann wieder nach rechts abbiegt, wird es kompliziert, und man kann sich schnell verirren. In vielerlei Hinsicht ist dies eine Navigationslektion über Beständigkeit und Konsequenz.

Während beispielsweise der Investment-Sektor von vielen als komplexes Thema in einer turbulenten Welt angesehen wird, kann ein erfahrener Investor komplexe Markttrends vereinfachen und sich auf die wesentlichen Faktoren konzentrieren, die Investitionsentscheidungen beeinflussen. Grosse kreative und ehrgeizige Projekte, wie z. B. ein Rebranding, erscheinen komplex, wenn es darum geht, sie zu verwirklichen. Die richtige Person mit der notwendigen Erfahrung kann diese Komplexität vereinfachen und in Projektpläne umsetzen, wobei sie sich auf wichtige Aufgaben, logische Zusammenhänge und Zeitvorgaben für eine effiziente Durchführung konzentriert.

« Technisches Können ist die Beherrschung von Komplexität, während Kreativität die Beherrschung der Einfachheit ist. »

CHRISTOPHER ZEEMAN

Für diejenigen, die sich auf die Nuancen des Wandels einstellen, ergibt sich ein Paradoxon: Inmitten des raschen Wandels der Umstände bleiben bestimmte grundlegende Konstanten bestehen. Die Geschichte wiederholt sich zwar nicht, aber oft reimt sie sich. Der Schlüssel liegt in der Konzentration auf immerwährende Wahrheiten, unveränderliche Faktoren und grundlegende Gesetze, die die Gesellschaft, die Kultur und die menschliche Natur bestimmen. Es ist von unschätzbarem Wert, sich von konventionellem Geschäftsdenken zu lösen und sich von kurzfristigen Betrachtungen zu distanzieren. Anstatt sich nur auf den unmittelbaren Kontext zu fixieren, liegt die wahre Einsicht in der Beobachtung des langfristigen Kontinuums, das die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft umfasst.

Nehmen wir zum Beispiel den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der 260 Jahre alten Marke Faber-Castell, Graf Anton-Wolfgang von Faber-Castell. Er sagte treffend: «Als Familienunternehmen fällt es uns natürlich leichter, in Generationen zu denken und Projekte durchzuziehen, deren Früchte vielleicht erst nach Jahrzehnten und Rückschlägen geerntet werden können. In einem börsenkotierten Unternehmen wäre ich mit dieser Einstellung schon mindestens dreimal gefeuert worden, vor allem in den Zeiten, als der Shareholder Value das A und O war und das Ziel des kurzfristigen Gewinns alle langfristigen Überlegungen in den Schatten stellte».²

Wir können von ihm lernen, dass es wichtig ist, sich nicht nur auf den gegenwärtigen Moment zu konzentrieren, sondern auf die lange Sicht zu schauen. In diesem Zusammenhang ist es nützlich, einen Nordstern zu haben, einen ruhigen Punkt im sich drehenden Universum. Der stabile Bezugspunkt wird zum verlässlichsten Orientierungspunkt. Es ist leicht, sich ablenken zu lassen und sich von den Dingen, die sich um uns herum verändern, mitreißen zu lassen. In einem solchen Umfeld ist es eine strategische Notwendigkeit, sich auf das zu konzentrieren, was sich nicht verändert.

Eine beispielhafte Marke, die einen langfristigen, zeitlosen Ansatz verkörpert, ist Coca-Cola. Seit ihrer Gründung im Jahr 1886 hat Coca-Cola ein einheitliches Markenimage und eine einheitliche Formel beibehalten, die das ikonische rot-weiße Logo und den klassischen, erfrischenden Geschmack des Getränks hervorheben. Trotz sich entwickelnder Marketingstrategien und Anpassungen an kulturelle Veränderungen hat Coke an den dauerhaften Prinzipien Qualität, Genuss («Happiness» als Unterscheidungsmerkmal) und Einheit festgehalten. Die Langlebigkeit der Marke spricht für ihre Fähigkeit, generationsübergreifend zu wirken und gleichzeitig in ihrer grundlegenden Struktur verwurzelt zu bleiben - eine zeitlose Kombination, die sich über Veränderungen der Präferenzen von Menschen und gesellschaftliche Trends hinwegsetzen kann.

Auch in der Kommunikation gibt es unendlich viele Möglichkeiten, eine Geschichte zu erzählen - aber es gibt nur sehr wenige Erzählstrukturen. William Bernbach hat es schön zusammengefasst: «Es hat Millionen von Jahren gedauert, bis sich die Instinkte des Menschen entwickelt haben. Es wird weitere Millionen Jahre dauern, bis sie sich überhaupt verändern. Es ist in Mode, über die Veränderung des Menschen zu sprechen. Ein Kommunikator muss sich mit dem unveränderlichen Menschen befassen: mit seinem zwanhaftem Drang zu überleben, bewundert zu werden, Erfolg zu haben, zu lieben und für die Seinen zu sorgen.»



Es ist zwar weithin anerkannt, dass Komplexität nicht die Lösung für komplexe Probleme ist, aber es ist ein weit verbreiteter Irrglaube, dass komplizierte Projekte ebenso komplizierte Lösungen erfordern. In der Praxis ist häufig das Gegenteil der Fall. Nehmen wir zum Beispiel ein Grossprojekt mit zahlreichen Herausforderungen und Abhängigkeiten. Je komplizierter die Situation wird, desto wichtiger ist es, Prozesse zu rationalisieren und zu vereinfachen. So wie der Flügelschlag eines Schmetterlings eine Kettenreaktion auslösen kann, so kann auch eine einfache, gut koordinierte Anpassung der Projektstrategie einen kaskadenartigen Effekt haben, der die Komplexität entwirrt und zu effektiveren Ergebnissen führt.

In den Anfängen des E-Commerce beispielsweise erkannte ein findiger Ingenieur ein grosses Problem: ein beträchtlicher Verlust an Warenkorbwert, der dadurch entsteht, dass Benutzer ihre Einkäufe abbrechen, weil sie entweder durch die Mühe der Erstellung eines Kontos oder durch den mühsamen Prozess der Passwortwiederherstellung abgeschreckt werden. Die Notwendigkeit einer einfachen Lösung für dieses komplexe Problem wurde erkannt und das Konzept «Bestellung als Gast» war geboren. Dieser einfache Ansatz ermöglichte es den Nutzern, Transaktionen durchzuführen, ohne ein langwieriges Verfahren zur Erstellung eines Kontos (oder zur

Wiederherstellung des Passworts) durchführen zu müssen. Die Auswirkung war unmittelbar und führte zu einem erheblichen Anstieg der E-Commerce-Umsätze, da die Einstiegshürde drastisch gesenkt wurde, was das allgemeine Benutzererlebnis verbesserte und zu nahtloseren Transaktionen führte. Ein weiteres Beispiel: British Telecom sparte 620'000 USD durch die einfache Umschreibung eines Callcenter-Skripts.³

In einem Umfeld schnellen Wachstums nimmt die gefühlte und tatsächliche Komplexität tendenziell zu - und damit auch die Sehnsucht nach Vereinfachung, Klarheit und Sinn. Gerade wenn die Komplexität zunimmt, können einfache Denkstrukturen eine enorme Hilfe sein. Einfachheit und Schönheit sind schwer zu erreichen. Das macht beides gerade so erstrebenswert. Vergleichen wir z. B. die Komplexität von früheren Nokia Mobiltelefonen (3310, 7250i, 6630, 3230, N95, E71 usw.) mit Apples iPhone 3, 4 ... bis hin zum aktuellen 15. Einfach, klar, effektiv.

« Jeder Dummkopf kann etwas Komplexes machen; es braucht ein Genie, um etwas einfach zu machen. »

PROF. ALBERT EINSTEIN

Kommunikation bleibt eine der wichtigsten Prioritäten für Unternehmen, sowohl intern als auch extern: von der Corporate Identity bis zur Schaffung von Relevanz, vom Employer Branding bis zur internen Kommunikation, vom Aufbau einer Marke bis zum Schutz der Unternehmensreputation. Führungskräfte brauchen einen klar kommunizierbaren Plan - eine Landkarte, die deutlich macht, was vor ihnen liegt. Sobald sich Komplexität einschleicht, wird das GPS neu berechnet und der angepasste Plan bekannt gegeben. Klarheit zu gewinnen und zu bewahren, ist ein kontinuierlicher Prozess. Wenn man stets das Ziel vor Augen hat, kann die Komplexität den Plan nicht mehr durcheinanderbringen. Der Kognitionswissenschaftler Steven Pinker schrieb: «Regierungen und Unternehmen haben festgestellt, dass kleine Verbesserungen der Klarheit viele Fehler, Frustrationen und Verschwendungen verhindern können...».⁴ Einfachheit und Klarheit führen zur Lösung.

Auch in der Kommunikation ist Offenheit Trumpf. So kann beispielsweise eine ehrliche und authentische Kommunikation einen grossen Beitrag zum Erfolg von Unternehmensumwandlungen leisten. In schwierigen Situationen wie bei Fusionen sollte die Kommunikation aufrichtig und transparent sein. Warum? Weil die Mitarbeiter es zu schätzen wissen, wenn schwierige Botschaften auf direktem Wege vermittelt werden.⁵ Kurze, authentische Mitteilungen können Klarheit schaffen und die Komplexität für das Team verringern.

³ Esposito, Elio, and Elio Esposito. "Language Can Transform Your Brand from Bates Motel to Ritz-Carlton - Alphatrad Worldwide: Enabling on-Brand Global Business through Languages & Technology." ALPHATRAD WORLDWIDE| Enabling On-Brand Global Business Through Languages & Technology, 4 Apr. 2018, www.alphatrad.net/language-can-transform-your-brand-from-bates-motel-to-ritz-carlton/.

⁴ Pinker, Steven. Sense of Style: The Thinking Person's Guide to Writing in the 21st Century The. Allen Lane, 2014.

⁵ If We're All so Busy, Why Isn't Anything Getting Done?" McKinsey & Company, McKinsey & Company, 10 Jan. 2022, www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/if-were-all-so-busy-why-isnt-anything-getting-done?cid=other-eml-off-mip-mck&hlkid=63e77653f75c4f27bb0bbf82468cacd0&hctky=14497841&hdpid=a41d4b78-5109-41a8-9c84-3742a088d357.



MIT FÜNF STRATEGIEN ZU MEHR KLARHEIT UND ERFOLG

1. VEREINFACHUNG IHRER MARKENIDENTITÄT

In einer Welt voller Auswahlmöglichkeiten und Informationsüberflutung müssen Marken das Chaos durchbrechen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Markenbotschaften klar sind, dass sie nicht unnötig komplex sind und dass sie beim Publikum ankommen.

2. PERSPEKTIVE UND ANPASSUNG

Komplexität ist subjektiv und variiert je nach Kultur, Branche und Disziplin. Machen Sie sich einen perspektivischen Ansatz für die Problemlösung zu eigen. Was für den einen komplex ist, kann für den anderen Routine sein. Wenden Sie dieses Prinzip auf Kommunikationsstrategien an - passen Sie Ihre Botschaften an die Perspektive Ihrer Zielgruppe an.

3. HALTEN SIE DEN KURS

Ob Sie sich mit Markttrends befassen oder ehrgeizige Projekte verwalten, konzentrieren Sie sich auf kritische Aufgaben, logische Abhängigkeiten und Zeitpläne. Beschränken Sie sich auf das, was wirklich wichtig ist - und bleiben Sie dabei.

4. WEITBLICK

Konzentrieren Sie sich in einer sich schnell verändernden Welt auf immerwährende Wahrheiten, unveränderliche Faktoren und die unverrückbaren Gesetze der Gesellschaft. Schauen Sie über den Tellerrand hinaus und betrachten Sie die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft, um ein ganzheitliches Verständnis zu erlangen.

5. GEBEN SIE DER KLARHEIT VORRANG

Kommunizieren Sie klar und deutlich, und geben Sie bei organisatorischen Veränderungen einen Plan vor. Kurze, authentische und direkte Botschaften schaffen Klarheit und reduzieren die Komplexität.

Die Punkte können Ihnen dabei helfen, das Chaos zu bewältigen, die Komplexität zu reduzieren und sich Einfachheit zu eigen zu machen. Aber nicht alle Komplexität ist schlecht. Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi vertritt die Ansicht, dass Menschen am meisten Zufriedenheit und Glück empfinden, wenn sie sich vollkommen auf Tätigkeiten einlassen, die ihre Fähigkeiten mit dem Niveau der herausfordernden Komplexität in Einklang bringen.⁶ Komplexität, wenn wir sie richtig angehen, und Sinn in unseren Aktivitäten sehen, kann also auch eine wichtige Quelle für Glück und Erfüllung sein.

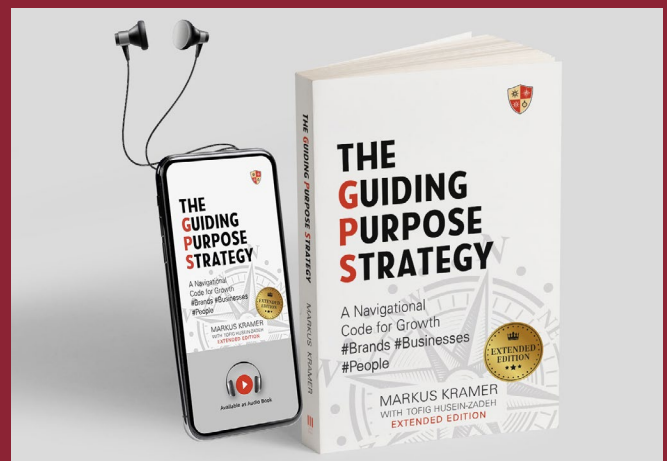
Verwandeln Sie das Chaos in einen Erfolg. Komplexität mag unvermeidlich sein, aber mit der richtigen Herangehensweise ist auch Ihr Erfolg vorprogrammiert.

Markus Kramer ist Managing Partner bei Brand Affairs, einem Beratungsunternehmen, das sich auf die punktgenaue Positionierung und Sichtbarkeit von Marken spezialisiert hat. Er berät Vorstände, Führungskräfte und operative Teams in den Bereichen strategische Positionierung, Purpose, Reputation und Markenmanagement. Zu seinem Portfolio zählen Marken wie Harley-Davidson, Aston Martin, Ferrari, DHL, Luxusgüter, Finanzdienstleister, Technologieunternehmen, Regierungen, NGOs, Startups und viele mehr. Er ist zudem Gastprofessor für strategisches Markenmanagement an der Bayes Business School (ehemals Cass) London und hat Abschlüsse der Universität von Kalifornien (USA), Oxford (UK) und MIT (USA). Er ist der Autor von «The Guiding Purpose Strategy, A Navigational Code for Brand Growth» sowie Co-Autor des Responsible Investment Brand Index RIBI™.



CONTACT

MARKUS KRAMER
Managing Partner
Brand Affairs AG
Mühlebachstrasse 8
8008 Zürich, Schweiz
Phone: +41 44 254 80 00
E-mail: markus.kramer@brandaffairs.ch



Für mehr Tiefe und Details lesen Sie bitte «The Guiding Purpose Strategy, A Navigational Code for Growth, #Brands #Businesses #People» von Markus Kramer, Clink Street Publishing, London/New York, ursprünglich erschienen 2017, erweiterte Ausgabe 2020.

978-1-912262-37-3 Gebundene Ausgabe
978-1-912262-38-0 Taschenbuch
978-1-912262-50-2 E-Book

Auch als Hörbuch auf Amazon Audible erhältlich

Copyright (2023) Markus Kramer

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln, einschliesslich Fotokopien, Aufzeichnungen oder anderen elektronischen oder mechanischen Methoden, vervielfältigt, verbreitet oder übertragen werden, mit Ausnahme von kurzen Zitaten, die in kritischen Rezensionen enthalten sind, und bestimmten anderen nichtkommerziellen Verwendungen, die durch das Urheberrecht erlaubt sind.