

Gerd-Inno Spindler



# Querdenken

## Eine strategische Denkweise, um neue Wege zu gehen

**Irgendwann kommt fast jedes Unternehmen an einen Punkt, an dem die Optimierung von Prozessen und Produkten an ihre Grenzen stößt. Dann sind neue Ansätze gefragt und der Mut, anders zu denken und die bisher geltenden Regeln hinter sich zu lassen. Dabei hilft die Methode des »Querdenkens«.**

»Wenn Sie immer das tun, was Sie bisher getan haben, werden Sie auch immer das bekommen, was Sie bisher bekommen haben.«

Henry Ford, Gründer Ford Motor Company).

Es ist nicht mit einem Optimierungswettbewerb mit dem Wettbewerber getan, um vielleicht ein paar Prozent an Verbesserungen zu erreichen – wie es der Wettbewerber natürlich auch tun kann. Deutlich effektiver ist, sich als Spielmacher zu bewegen und eigene Regeln im Markt zu etablieren. Soll man wirklich permanent mit dem Wettbewerb um den günstigsten Preis des Produkts kämpfen, anstatt innovative Maßnahmen und Produkte im Markt zu platzieren und sich kreativ mit dem Kunden zu beschäftigen?

Wenn die bisher angewendeten Lösungsansätze im strategischen Bereich oder bei Problemstellungen nicht den erhofften Erfolg gebracht haben, sollte etwas geändert werden.

### Verfahren

Anstatt einen Prozess immer wieder aufwendig zu analysieren, ihn in seine Einzelteile zu zerlegen, zu optimieren und neu zusammensetzen, kann auch ein völlig neuer Weg beschritten werden. Dafür wurde die im Folgenden geschilderte Vorgehensweise entwickelt und erfolgreich umgesetzt.

#### Was ist Querdenken? – eine Definition

»Querdenken ist eine strategische Denkweise, bei der aktiv, bewusst und unvoreingenommen das bisher Erreichte nicht weiter optimiert, sondern infrage gestellt und ohne Akzeptanz der bestehenden Branchenregeln nach neuen Möglichkeiten und Regeln im alten oder neuen Markt gesucht wird.«

Gerd-Inno Spindler

### Teambuilding und Kick-off-Meeting

Je nach Thematik werden ein oder mehrere Teams gebildet. Die Teamzusammensetzung erfolgt nicht nach freien Kapazitäten, wichtig ist die Mischung aus Erfahrung, Unvoreingenommenheit, internen Mitarbeitern und externen Teilnehmern. Die Erfahrung der Etablierten mit den Ideen der Neuen zu verbinden ist dabei ein wichtiger Punkt. Die Neuen kennen noch keine Zusammenhänge und Regeln und brauchen sie daher auch nicht »abtrainieren«. Die Etablierten kennen eventuell Vernetzungen und Fallstricke und können sie zur Diskussion stellen. Interessant wird, ob diese Fallstricke im gesamten Team als solche gesehen werden.

Der Querdenk-Prozess startet mit einem Kick-off-Meeting. Zu Beginn wird das Problem beschrieben, allen muss klar sein, was zu bearbeiten und zu lösen ist. Es ist wichtig, Querdenken an ein ganz konkretes Problem zu koppeln, ansonsten fehlen der feste Bezugspunkt und später die Messbarkeit. Was wurde in der Vergangenheit getan, um das Problem zu lösen? Neben den Erfolgen muss deutlich werden, dass alles, was bisher getan wurde, nicht zu einer nachhaltigen Lösung geführt hat.

Bevor zum Querdenken übergeleitet wird, ist es hilfreich, quasi als »Abschreckung« noch einmal kurz den klassischen Weg der Prozessanalyse als möglichen Weg aufzuzeigen. Danach erfolgt eine kleine Pause. Die Spannung und Neugierde, auf das, was nun folgt, ist zu spüren.

Anhand einer Präsentation wird dann verdeutlicht, dass die immer gleiche Denkweise immer die gleichen Ergebnisse liefert. Wenn alle Marktpartner den gewohnten Weg gehen, unterscheidet sich keiner mehr vom anderen. Damit wird das Verständnis für die neue Herangehensweise geweckt. Folgende Beispiele für erfolgreiche Querdenker und Unternehmen, die Spielregeln zu ihren Gunsten geändert haben, helfen bei der Veranschaulichung:

- Red Bull für »Neue Marktsegmente oder Märkte gründen«
- Recaro für »Neue Nachfrage für bestehende Produkte generieren«
- Starbucks für »Neue Wettbewerbssituation schaffen«
- RTL für »Hindernisse im Markt eliminieren«
- Nespresso für »Existente Märkte neu beleben«

Jeder verbindet mit diesen Unternehmen bestimmte Vorstellungen und erkennt jetzt Zusammenhänge, sieht die ganz bewussten und gezielten Regeländerungen mit den daraus folgenden Auswirkungen auf komplette Branchen.

Es folgt die Aufgabenstellung »Was machen wir heute?«. Hier geht es darum, die vermeintlichen Regeln und Gepflogenheiten der Branche zu sammeln. Danach folgt ein entscheidender Punkt: Das Team wird aufgefordert, die Aufzeichnungen mit all den Regeln und Branchengesetzen wegzuwerfen und für die folgenden Schritte zu vergessen, denn Ziel ist nicht eine weitere Optimierungsstufe des bisher Gültigen, sondern dieses nicht weiter als Bedingung zu akzeptieren.

Im Anschluss folgt der eigentliche Querdenker-, der Spielmacher-Teil: »Wie würden Sie auf der grünen Wiese diese Thematik aus Kundensicht organisieren?«. Die Teammitglieder setzen sich zusammen und gestalten als Baumeister unbeschränkt von historischen Marktgesetzen und -barrieren, ohne Rahmenbedingungen, ohne Zäune und Bauvorschriften die zu behandelnden Themenblöcke neu.

### Die Arbeit im Querdenker-Team

Die Querdenker-Teams treffen sich unregelmäßig und bearbeiten die Aufgabenstellung. Es ist normal, dass sich manche anfangs schwer tun, alle gewohnten Regeln zu ignorieren, bei anderen wiederum die Vorschläge nur so sprudeln. »Realitätschecks« sind in diesem Stadium noch nicht notwendig, um die Kreativität nicht einzudämmen. Die Teams sollen Ideen sammeln, sie diskutieren, Gedanken Einzelner aufnehmen und weiter entwickeln.

Für den gesamten Umdenkprozess ist es wichtig, dass die Teams ihre Arbeit, ihre Gedanken und Vorschläge vermitteln können. Dazu dient eine Veranstaltung mit dem »Querdenker-Kreis«. Die Querdenker präsentieren ihre im Team erarbeiteten Vorschläge und beschreiben sie im Detail. Diese Veranstaltung ist ein Meilenstein im gesamten Prozess. Die Mitarbeiter bekommen die Gelegenheit, in einem größeren Kreis mit führenden Personen des Unternehmens ihre eigene Ideen und Gedanken zur Verbesserung des Unternehmens vorzustellen.

#### Der klassische Ansatz

- Marktgesetze akzeptieren
- Prozessanalyse
- Hausaufgaben machen
- flexibel, preisgünstig und besser sein als die anderen
- Prozesse verbinden und vernetzen
- optimieren

#### Der »Querdenker« Ansatz

- als Spielmacher agieren
- Marktgesetze in Frage stellen
- eigene Regeln aufstellen
- radikal sein
- revolutionieren statt optimieren
- kein cost-cutting bis zum Muskel

Zwischen den Meetings erreichen alle Teilnehmer Erinnerungs-E-Mails. Die Mails haben einen sogenannten Querdenker-Spruch zum Inhalt und gehen kurz auf die Meetings ein. Sie schließen mit einem Hinweis auf die Querdenker-Beispiele aus dem Kick-off-Meeting. »Viel Spaß beim nächsten Besuch eines Starbucks« oder einfach »Hoffentlich schmeckt es« in Verbindung mit dem Logo von Red Bull. Beim Einkaufen stößt man auf Red Bull, beim Stadtbummel kommt man an Starbucks vorbei und im Fernsehen sieht man die Nespresso-Werbung mit George Clooney. So werben alle obigen Unternehmen kostenlos für das Projekt und es ist permanent präsent. Wann macht George Clooney schon einmal Werbung für ein internes Projekt?

Im nächsten Schritt ändert sich die Anforderung an das Team. Priorität hat jetzt, in Optionen zu denken und zu überlegen, wie der Wettbewerber reagieren würde, wenn bestimmte Ereignisse eintreten. Eine Kalkulation mit Pro und Contra der einzelnen Ideen sowie die Prüfung der Umsetzbarkeit gehören jetzt ebenfalls dazu. Am Ende steht die Entscheidung, welche Vorschläge umgesetzt werden sollen.

### Der Querdenker-Preis

Zur Unterstützung und Motivation kann ein Querdenker-Preis ausgelobt werden. Jedes Team nominiert zwei Vorschläge. Die Nominierung sollte das Team unter Berücksichtigung von Kreativität, Umsetzbarkeit im Markt, Erfolgsaussichten für das eigene Unternehmen und Kosten machen. Damit wird der Realitätscheck direkt von den Teammitgliedern vorgenommen.

#### Was machen wir heute?

1. Beschreibung der Eckpfeiler und Rahmenbedingungen unseres Geschäfts (Traditionen, Konventionen)
2. **Vergessen und ausblenden**
3. Wie würden wir heute am »Reißbrett« aus Kundensicht den Markt neu erfinden, wenn es ihn bisher nie gegeben hätte.
4. Kurzfristig vergessen, wie die Evolution des Markts verlaufen ist.

Abb. 1 Der Unterschied zwischen klassischer Prozessanalyse und Querdenken

Abb. 2 Aufgabenstellung für das Kick-off-Meeting

Querdenker-Preis	Team:	Nominierung:
Vorschlag:	Beschreibung des Vorschlags	Q U H
Nutzen für das Unternehmen	Kosten und Nutzen	Teilnehmer:
Marktfähigkeit:	Chancen zur Realisierung	
Bemerkungen:	Was Sie noch sagen wollen	Jury:

Abb. 3 Das Nominierungsblatt für den Querdenker-Preis

Dieser Preis, genannt »QUH« für Querdenken, Umdenken, Handeln, lässt sich wie bei einer Oskar-Verleihung ausloben. Es gibt ein »offizielles« Nominierungsblatt, auf dem die – zur Beurteilung notwendigen – Angaben notiert werden (vgl. Abb. 3).

Eine Jury bewertet die eingegangenen Vorschläge und kürt den Gewinner. Mit dem Preis und der Besetzung der Jury kann das Thema Querdenken intern hoch aufgehängt und ihm ein großes Gewicht verliehen werden. Geschäftsführung, Vorstand, Gesellschafter und ein Außenstehender können Mitglieder der Jury sein.

Die Preisverleihung findet im großen Kreis statt und beginnt mit der Vorstellung aller Nominierungen. Jedes Team stellt sich den Fragen des Auditori-

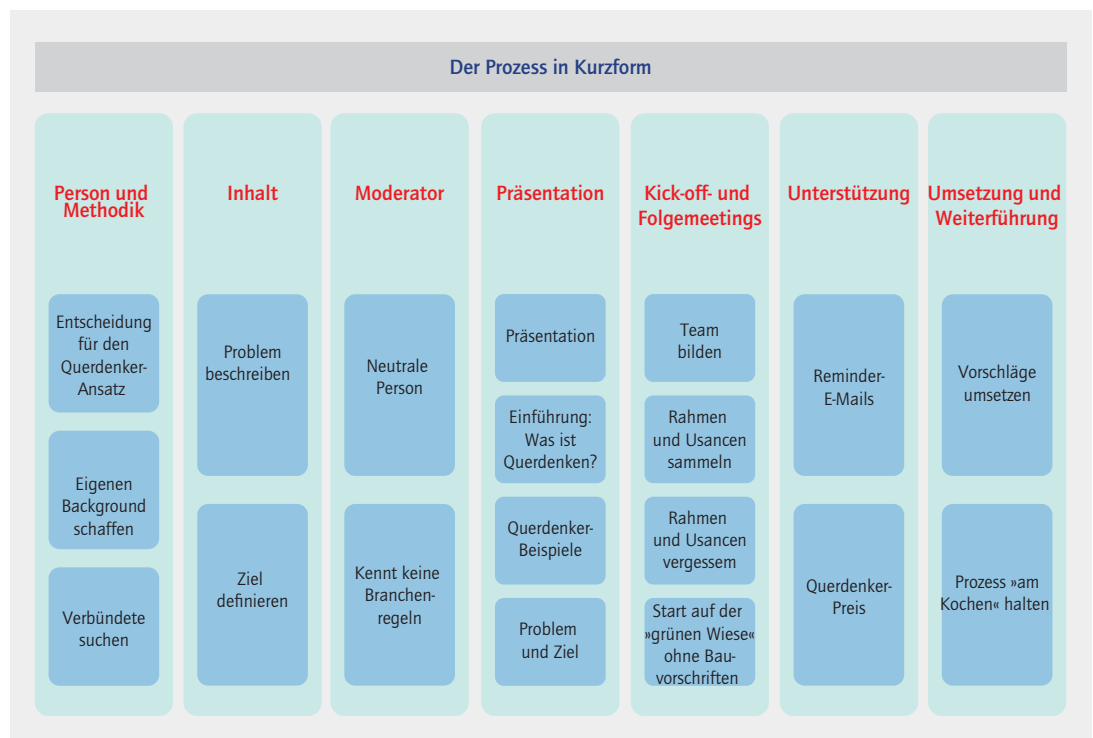
ums. Die Mitarbeiter haben sich wochenlang Gedanken um das Unternehmen gemacht und es in bestimmten Punkten neu entworfen. Für alle ist es spannend, welche Vorschläge, welche Querdenker-Idee und welche Änderung der Spielregeln die Jury am besten bewertet hat.

### Vor- und Nachteile

Der Einwand, dass man nur mit viel Geld Querdenken und die Spielregeln in einem Markt ändern kann, wird kommen. Es erfordert im Prinzip aber erst einmal kein Geld, Ideen zu haben und zu denken. Neben der Arbeitszeit schlagen die Kosten für den Meeting-Raum und die Bewirtung zu Buche. Aus Kostengründen die Meetings intern abzuhalten und auf einen Moderator zu verzichten, ist allerdings nicht sinnvoll. In den eigenen Räumen werden die Teammitglieder zu schnell durch das Tagesgeschäft abgelenkt. Außerdem gelingt es einem Moderator leichter, ein solches Meeting zu steuern, hat er doch beim Querdenken nicht das Problem, sich die Branchenregeln und Marktbarrieren abtrainieren zu müssen.

Der klare Vorteil: Das Team wird Dinge präsentieren, die auf normalem Wege in den nächsten Jahren nicht »erdacht« worden wären. Die Methode ist hochmotivierend für die Mitarbeiter und bietet die Möglichkeit, sich gezielt vom Wettbewerb abzusetzen und Signale für die Zukunft zu setzen.

Abb. 4 Der Querdenkprozess



## Perspektiven

Neben der Idee, die mit dem Querdenker-Preis ausgezeichnet wurde, sind noch weitere hochkarätige Einfälle und Maßnahmenvorschläge im Fundus. Jetzt besteht die Aufgabe, sich um die nächsten Schritte zu kümmern. Dem Querdenker-Team kann angeboten werden, seine Vorschläge dem Führungsteam des Unternehmens zu präsentieren und dort umgehend eine Entscheidung zu bekommen. Damit wird eine Querdenker-Plattform geschaffen und der Grundstein für eine dauerhafte Änderung der Sichtweise und der Problemlösung gelegt.

Querdenken versetzt in die Lage, die Führungsrolle zu übernehmen, wenn es darum geht,

- neue Marktsegmente oder Märkte zu gründen,
- neue Nachfrage für bestehende Produkte zu generieren,
- eine neue Wettbewerbssituation zu schaffen,
- Hindernisse im Markt zu eliminieren,
- existierende Märkte neu zu beleben.

## Literaturempfehlungen

Buchholz, A./Wördemann, W.: Spielstrategien im Business – Die Regeln des Wettbewerbs verändern, Frankfurt a. M. 2008.

Förster, A./Kreuz, P.: Different Thinking!, Frankfurt a. M. 2005.

Karle, R.: Wie Querdenken Märkte verändert. In: Absatzwirtschaft, Sonderheft 2010, S. 90–92.

Kim, W. C./Mauborgne, R.: Der Blaue Ozean als Strategie, München 2005.

Kohlöffel, K. M./Rosche, J.-D.: Spielmacher im Management, Weinheim 2009.

Spindler, G.-I.: Querdenken im Marketing. Wie Sie die Regeln im Markt zu Ihrem Vorteil verändern. Wiesbaden 2011.



### Gerd-Inno Spindler

Führende Funktionen u.a. für Blaupunkt, Nintendo, Black & Decker, BP / Aral, heute Autor und Unternehmensberater, [www.gerd-inno-spindler.de](http://www.gerd-inno-spindler.de)  
kontakt@gis-con.de

### Im nächsten Heft:

zfo Toolkit 15 Wunder: **Strategy Maps**  
zfo Toolkit 16 Weiland: **Projektorganisation**

## Impressum

**Schriftleitung:** Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14-16, D-48143 Münster, Telefon 0251/83 22 831, Telefax 0251/83 22 836, E-Mail: [zfo@wiwi.uni-muenster.de](mailto:zfo@wiwi.uni-muenster.de), Internet: <http://www.zfo.de>

**Herausgeber:** zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 103 241, 70028 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

**Herausgeberbeirat:** Dr. Markus Sulzberger, Präsident der SGO – Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Ludger Becker, Bayer AG, Leverkusen; Volker Dabelstein, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin; Prof. Dr. Oskar Grün, Wirtschaftsuniversität Wien, Österreichische Vereinigung für Organisation und Management ÖVO; Jürgen Hartwig, Daimler AG, Stuttgart; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Prof. h.c. Dr. Rainer Strack, The Boston Consulting Group, Düsseldorf; Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München.

**Verlag:** © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Werastraße 21–23, 70182 Stuttgart, Telefon 07 11/2194-0, Telefax 07 11/2194-119, <http://www.zfo.de>

**Objektleitung:** Stefan Brückner

**Redaktion:** Publicate, Corina Alt, Ziegelstraße 29, 10117 Berlin, [www.publicate.eu](http://www.publicate.eu)

**Typografisches Konzept:** Jennifer Ruck und Willy Löffelhardt, Stuttgart

**Umschlaggestaltung:** Melanie Frasca

**Bildnachweis:** Shutterstock, Inc.TM

**Satz und Herstellung:** Marianne Wagner

**Druck:** Gebr. Knöller GmbH & Co. KG, Stuttgart

**Vertrieb und Auslieferung:** HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice mbH, Servicecenter Fachverlage, Postfach 1164, 72125 Kusterdingen, Telefon: 07071/9353-16, [journals@hgv-online.de](mailto:journals@hgv-online.de)

**Anzeigenleitung:** Sandra Kräwinkel, Schäffer-Poeschel Verlag GmbH, Telefon 07 11/2194-141, Fax 07 11/2194-119, E-Mail: [kraewinkel@schaeffer-poeschel.de](mailto:kraewinkel@schaeffer-poeschel.de)

Beiträge zur Veröffentlichung bitte an die Schriftleitung senden.

Zur Veröffentlichung werden Beiträge nur unter der Bedingung angenommen, dass mit der Übergabe des Manuskripts alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, auf den Verlag übergehen. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernseh- sendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten; das Gleiche gilt für die ganze oder teilweise Speicherung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung des Werkes oder der nach ihm hergestellten Fassungen in maschinenlesbarer Form für elektronische Programmierung, Speicherung, Übertragung oder sonstige Ver- oder Bearbeitung durch Datenverarbeitungsanlagen, Online- und Offline-Datenverarbeitungsdienste, BTX, Video- text, CD-Rom, Disketten, Magnetbänder und vergleichbare passive oder interaktive Übertragungstechniken. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement 89,-€ (Österreich 91,50 €, Schweiz 137,- SF), Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,- €, Einzelheft 15,- € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer, zuzüglich Versandkosten Inland 7,- €, Ausland 11,- €). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind direkt an die HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice mbH zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der HGV Hanseatische Gesellschaft für Verlagsservice mbH schriftlich einzureichen.

Die Mitglieder der GfÜO, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

ISSN 0722-7485