

# wirtschaft

09/2013



## Duale Ausbildung Gütesiegel „Made in Germany“



### Lebus International

We are the champions

### Mittelstandsfinanzierung

Was der Kapitalmarkt bietet

### Bilanzrecht

Konsequenzen für  
Pensionsrückstellungen



Türen per Handy öffnen: BlueID-Technologie von baimos technologies

## Querdenker

Innovative Unternehmen brauchen Entscheider, die den Mut haben, gegen den Strom zu schwimmen und selbst ungewöhnliche bis extrem exotische Ideen zu verfolgen: Sie brauchen Regelbrecher und Querdenker. EVA ELISABETH ERNST

**JEDER HAT EINE ZIEMLICH GENAUE** Vorstellung davon, wie ein Schlüssel aussieht. An ein Smartphone dachte dabei zumindest im Jahr 2005 wohl kaum jemand. Bis auf Philipp Spangenberg und Markus Weitzel, die damals eine Technologie namens BlueID entwickelten, mit der es gelingt, Türen per Handy zu öffnen. 2007 gründeten sie ein Unternehmen zur Entwicklung und Vermarktung ihrer Lösung, das heute unter baimos technologies firmiert und von Philipp Spangenberg geleitet wird. „Wir haben uns damals gefragt, was der mobile Mensch in Zukunft brauchen wird“, erinnert sich Spangenberg. „Dabei haben wir vorausgesehen, dass man ein Fahrzeug nicht unbedingt besitzen muss, um mobil zu sein, sondern auch mieten kann.“ Um die eher umständlichen Prozesse rund um die Schlüsselübergabe bei Kfz-Vermietungen und Carsharing-Organisationen zu

vereinfachen, entwickelten sie einen Weg, digitale Zugangsberechtigungen an Smartphones zu senden. Heute lassen sich mit den Baimos-Lösungen nicht nur Fahrzeuge aufschließen und starten, auch Haustüren, Schranken, Lampen und andere physische Objekte können per Smartphone gesteuert werden.

„Vor acht Jahren fanden Automobilhersteller, allen voran BMW und Daimler sowie einige Autovermietungen unsere Idee durchaus interessant“, sagt Spangenberg. „Doch die Zeit war noch nicht reif. Carsharing war kaum Thema, es gab noch kein iPhone, keine Apps.“ Technisch funktionierte die Lösung einwandfrei, doch der Markt, also die Verbraucher, waren noch nicht bereit, das Handy als Schlüssel zu nutzen. Erst in den letzten drei, vier Jahren erhielt baimos technologies Rückenwind, heute lizenziert das Hightech-Unternehmen

seine Technologie an Carsharing- und Parkraum-Anbieter sowie an Spezialisten für Hausautomation, die dafür sorgen, dass Türschlösser, Heizung und Licht per Handy gesteuert werden.

„Dass es mitunter dauern kann, bis innovative Lösungen vom Markt akzeptiert werden, ist ein Risiko, das ein Regelbrecher- oder Querdenker-Unternehmen eingehen muss“, sagt Philipp Spangenberg. Er charakterisiert baimos technologies als „Game Changer“, als ein Unternehmen, das die Spielregeln in einem etablierten Markt verändert. Die Durststrecke bis zum Marktdurchbruch beurteilt er zumindest heute als durchaus positiv: „Wir konnten unsere Technologie früh entwickeln und rechtzeitig Patentrechte anmelden. Das verschaffte uns einen großen Vorsprung vor unseren Mitbewerbern, die es mittlerweile zwar gibt, die jedoch technolo-

gisch längst noch nicht so weit sind wie wir.“ Seit 2010 erfreuen sich die Regelbrecher von baimos technologies kräftiger Wachstumsraten von durchschnittlich 70 Prozent jährlich. Der Personalstamm von mittlerweile 15 Mitarbeitern soll in den nächsten Monaten kräftig aufgestockt werden. Vor allem den Vertriebsbereich will Spangenberg stark ausbauen.

„Es sind typischerweise Newcomer und Außenseiter, die etablierte Branchen revolutionieren“, sagt Anja Förster, Teil des Business-Querdenker- und Berater-Duos Förster & Kreuz (siehe Interview Seite 48). „Sie kümmern sich nicht die Bohne um das, was in einer Branche üblich ist.“ Doch Ausnahmen bestätigen selbst diese Regel: Mitunter gelingt es auch den Köpfen etablierter Unternehmen, mit Mut und neuen Ideen ganze Branchen durcheinander zu wirbeln und mit althergebrachten Traditionen zu brechen. Ein Beispiel dafür sind die Milchwerke Berchtesgadener Land Chiemgau, eine im Jahre 1927 gegründete Genossenschaft, die auch heute noch im Besitz ihrer über 1700 Milchlieferanten ist und im vergangenen Jahr 250 Millionen Kilo Milch verarbeitete. Was die Kunden, die Genossenschaftsmitglieder und auch die Wettbewerber im Jahr 1973 davon hielten, dass die Milchwerke Berchtesgadener Land biologisch erzeugte Milch und Milchprodukte ins Sortiment aufnahmen, ist nicht im Detail überliefert. Fakt ist jedoch, dass die Bio-Landwirte vor exakt 40 Jahren absolute Exoten waren und von der Allgemeinheit entsprechend belächelt und kritisiert wurden.

Die separate Erfassung, sprich Abholung, der Bio-Milch war ebenso aufwendig wie der Aufbau einer zweiten Produktlinie. Und die Absatzmärkte für Bio-Lebensmittel waren damals natürlich weitaus kleiner und schlechter entwickelt als heute. So kam es, dass sich die Bio-Milchprodukte der Molkerei Berchtesgadener Land in den ersten Jahren nicht rechneten. Dennoch traf Helmut Pointner, von 1981 bis 2012 Geschäftsführer der Molkerei, die Entscheidung, sie im Sortiment zu behalten. „Ich war und bin von einer naturschonenden Wirtschaftsweise überzeugt“, sagt Pointner. „Zudem ergab meine Analyse des Bio-Geschäfts, dass die Kunden Bio-Milch kaufen würden, wenn sie über die Vorzüge

»Wir haben uns damals gefragt, was der mobile Mensch in Zukunft brauchen wird.«

PHILIPP SPANGENBERG, GESCHÄFTSFÜHRER  
BAIMOS TECHNOLOGIES GMBH



der Qualität informiert wären.“ Helmut Pointner behielt Recht: Nachdem die Bio-Schiene 1981 auf der Kippe stand, erwirtschaftete die Genossenschaft damit zwei Jahre später zum ersten Mal einen Gewinn. Heute arbeiten 466 der insgesamt 1700 Milchlieferanten nach den ökologischen Kriterien der Bio-Anbauverbände Demeter und Naturland. Ein knappes Viertel der Produktion sind Bio-Produkte, Tendenz weiter steigend. „Bio ist für uns nicht nur die Bezeichnung einer Produktrange, sondern ein wesentlicher Teil unserer Firmenphilosophie“, erklärt Bernhard Pointner, derzeitiger Geschäftsführer der Molkereigenossenschaft. „Dazu gehört für uns neben dem Einsatz von Homöopathie und dem Verzicht auf grüne Gentechnik auch die Auswahl fair produzierter Zutaten.“

Für Unternehmensberater Professor Norbert Wieselhuber zählt auch Helmut

Pointner zu den Regelbrechern, die nicht nur Produkt- und Prozessinnovationen, sondern vor allem strategische Innovationen anstoßen. „Regelbrecher wollen nicht nur, dass ihre Strategie oder ihr Geschäftsmodell anders, sondern überlegen ist. Sie kreieren neue Bedürfnisse und sie befriedigen bestehenden Bedarf besser als vorhandene Angebote.“ Wichtig ist dem Unternehmensberater zu betonen, dass Regelbrecher keinesfalls Weltverbesserer, Querulanten, Profilneurotiker oder gar Kriminelle sind, sondern weitsichtige Unternehmensgestalter. „Als Innovatoren erfinden sie ihre eigenen Spielregeln und gestalten neue Spiele.“ Letztlich, so Wieselhuber weiter, entscheiden sie dadurch bereits heute den Wettbewerb in Märkten, die es vielleicht in dieser Form noch gar nicht gibt, für sich. Als typische Beispiele für Regelbrecher nennt Norbert Wieselhu-

### IHK-Gremium Altötting-Mühldorf

#### Querdenker beim Wirtschaftsempfang

Ungewöhnliche Themen, namhafte Referenten und bis zu 600 Teilnehmer: Der Wirtschaftsempfang des IHK-Gremiums Altötting-Mühldorf, der Landkreise Altötting und Mühldorf und der Handwerkskammer für München und Oberbayern ist seit Jahren ein großer Erfolg. „Für die Vertreter der regionalen Wirtschaft in unseren Landkreisen ist der Empfang fast schon ein Pflichttermin – allerdings einer, der sehr gerne wahrgenommen wird“, sagt Ingrid Obermeier-Osl, Vizepräsidentin der IHK und Vorsitzende des IHK-Gremiums Altötting-Mühldorf. Auf dem Wirtschaftsempfang treffen sich Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Institutionen beider Landkreise zum Austausch. „Der Wirtschaftsempfang ist allerdings mehr als eine reine Dialogplattform“, betont Obermeier-Osl. „Unsere Absicht ist es, die Teilnehmer auch zu einem Blick über den Tellerrand zu motivieren.“ Die Jahr für Jahr beeindruckenden

de Resonanz auf die Veranstaltung führt sie auch auf die Redner des jeweiligen Festvortrags zurück, die nicht nur mit bekannten Namen glänzen, sondern auch mit spannenden Inhalten, die zum Nach- und Querdenken anregen. Im vergangenen Jahr war es Werner Tiki Küstenmacher, der über „Simplify your Business“ referierte, davor standen unter anderem der Zukunftsforscher Professor Horst Opaschowski, der Gesundheitsexperte Dr. Michael Spitzbart sowie Professor Hans-Werner Sinn vom ifo Institut auf der Bühne. In diesem Jahr werden Anja Förster und Peter Kreuz über „Business Querdenken“ sprechen. „Selbstverständlich gibt es beim Sektsempfang und im Anschluss an Grußworte und Hauptvortrag ausreichend Gelegenheit zum Meinungsaustausch und Netzwerken.“ Auch die Referenten sind in der Vergangenheit gerne dageblieben, sodass sich die Teilnehmer auch mit ihnen zwanglos unterhalten konnten.

ber die Gebrüder Albrecht, denen es mit ihren Aldi-Märkten bereits vor Jahrzehnten gelungen ist, die Branchengegensätze „billig“ und „Qualität“ zu integrieren. Auch Günther Fielmann zählt für ihn dazu. „Er ist die erfolgreiche Antwort auf Aldi im Optikbereich“, so der Berater. Und Gore-tex habe sich nicht nur durch Materialien profiliert, sondern auch mit einem ungewöhnlichen Management- und Organisationskonzept nach dem Motto „no ranks, no titles“ im Wettbewerb um Mitarbeiter positioniert. Weitere Beispiele: Nicolas Hayek, der Swatch-Gründer, der es schaffte, seinen Uhren den Faktoren „gut“ und „günstig“ auch noch die Eigenschaft „modern“ hinzuzufügen. Einen erfolgreichen Regelbruch begeht auch David Baumgartner, der mit seiner stark wachsenden Restaurantkette dean&david mit dem Vorurteil aufgeräumt hat, dass Fast Food ungesund ist. Er beweist, dass es gemäß dem Slogan „fresh to eat“ durchaus möglich ist, sich zu fairen Preisen und ohne große Umstände gesund zu ernähren.

Bereits diese kurze Aufzählung zeigt, dass es für das unternehmerische Querdenken nicht zwingend technischer oder technologischer Innovationen bedarf –wenngleich einige Regelbrecher natürlich neueste Technologien nutzen. Gerade die Internet-Pioniere wussten die durch das neue Medium entstandenen fast schon historischen Chancen zu nutzen und haben komplette Prozesse neu durchdacht und aufgesetzt oder gar komplett neue Geschäftsmodelle entwickelt. Zugegeben, längst nicht alle waren erfolgreich. Aber diejenigen, denen der Durchbruch gelang und gelingt, haben ausgetretene Pfade weit hinter sich gelassen.

Bleibt die Frage, was danach kommt? „Oft sind Regelbrüche Einzelereignisse, quasi Geistesblitze, die einen Quantensprung beim Geschäftsmodell auslösen“, weiß Norbert Wieselhuber aus zahlreichen Beratungsprojekten. „In unserer schnelllebigen Zeit lassen sich solche Geistesblitze jedoch kaum dauerhaft verteidigen.“ Schließlich gebe es immer Nachahmer, die den Erfinder wie eine Meute hetzten. „Jeder Kreative baut sich natürlicherweise mindestens einen Gegenspieler auf“, sagt Wieselhuber. Und für gute Geschäftsmodelle gibt es keinen Patentschutz. „Die Erfahrung“, so der Berater weiter, „zeigt jedoch, dass langfristiger Erfolg fast immer auf der Schaffung, aber auch der Weiterentwicklung eines ungewöhnlichen regelbrechenden Geschäftsmodells beruht.“

Regelbrüche und unternehmensinterne Innovationen können laut Wieselhuber ständig und auf allen Ebenen stattfinden. Das setze jedoch eine Kultur voraus, die unternehmerisches, innovationsgetriebenes Denken auf allen Unternehmensebenen zulasse.

Für Anja Förster und Peter Kreuz hängt die Innovationskraft eines Unternehmens daher auch mit der Qualität und dem Selbstbewusstsein des Führungsteams zusammen. „Nur wer selbstsicher ist, akzeptiert Querdenker in seinen Reihen. Laue Führungskräfte halten den Blick in den Spiegel nicht aus und umgeben sich mit Jasagern und Abnickern.“

# Papierkram war gestern.



**E-POSTBUSINESS**  
BOX

Mit der E-POSTBUSINESS BOX wird Ihre Post digital: Briefe verschicken mit einem Klick.

**Einfach Briefe senden und empfangen per Mausclick.** Aus der gewohnten Software heraus mit digitaler oder auf Wunsch postalischer Zustellung durch die Deutsche Post AG.

**Einsparpotenzial.** Durch günstige Druck- und Versandmöglichkeiten sowie verkürzte, digitale Prozesse.

**Höchste Sicherheit.** Daten- und Nutzungssicherheit durch modernste Verschlüsselungstechnologie.

**Plug & Play-Lösung.** Schnelle Anbindung an die bestehende IT-Infrastruktur ohne Prozessumstellung.

Jetzt bestellen und 2x2 VIP-Tickets für  
das DFB-Achtelfinale gewinnen.  
Mehr unter [www.epost.de/businessbox](http://www.epost.de/businessbox)

Deutsche Post AG – der Partner für  
den Mittelstand