

# Boardreport

PERSONEN | POSITIONEN | HINTERGRÜNDE

INTERVIEW

**Ulrich F. Ackermann  
und Thomas Meyer:  
Kulturwandel in der Financial  
Services Industrie**

BOARDGUIDE

**Der Mut zum Regelbruch**

COVERSTORY

**Björn Gulden:  
Vom Mittelstürmer  
zum CEO**

FINANZDIENSTLEISTUNGEN Banken, Investment und Börsen u. a. mit Dr. Mario Daberkow und Thomas Gross +++ DIENSTLEISTUNGEN Werbung, PR und Marketing u. a. mit Sascha Martini und Holger Scharnofske +++ INDUSTRIE & HERSTELLER Hard- und Software u. a. mit Bernd Breinbauer und Jussi Arovaara +++ HANDEL Groß- und Einzelhandel u. a. mit Peter Agnefjäll

Strategische Innovationen in Familienunternehmen

# Der Mut zum Regelbruch

Die Rahmenbedingungen für den Regelbruch und die Regelbrecher haben sich grundsätzlich geändert: Von linearen Marktentwicklungen zu diskontinuierlichen Marktveränderungen. Von hoher Wettbewerbsintensität mit bestehenden Wettbewerbern hin zum Eintritt neuer, branchenfremder Wettbewerber. Von nationalen, häufig regulierten Märkten zu globalen, freien Märkten. Von intransparenten zu transparenten Märkten durch das Aufkommen des World Wide Web. Von uninformierten Nachfragern zu informierten Kunden.

Text: Prof. Dr. Norbert Wieselhuber



## Kurzprofil Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber (\*1949) ist Gründer und Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Nach einer Lehre zum Industriekaufmann studierte er Betriebswirtschaftslehre an der FH München und LMU München mit den Abschlüssen Diplom-Betriebswirt (FH) und Diplom-Kaufmann, promovierte zum Dr. rer. pol. und wechselte in die Beratung. Er ist Mitglied in verschiedenen Aufsichts- und Firmenbeiräten, Referent bei Top-Management-Veranstaltungen sowie Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen.

Gelernte und etablierte Strategien erzielen immer weniger Wirkung und der Effizienzwettbewerb von Unternehmen aus hochentwickelten Industrienationen hat geringe Erfolgsaussichten. Mehr denn je kommt es auf strategische Innovationen an, die die Marktbearbeitung und das Geschäftsmodell revolutionieren, zur länder- und technologieübergreifenden Konfiguration der Wertschöpfung führen und neue Allianzen und Netzwerke bilden.

Wann immer nun Märkte stagnieren oder schwächeln, die Kaufkraft fehlt und auch ein „Geiz ist geil“ an Wirkung verliert, erlebt diese Strategie Hoch-Konjunktur, die stets im Verborgenen blüht: Der Mut zum Regelbruch. Es sind neue Konstruktionen gefordert, die die vorgenannten Herausforderungen als Chancen begreifen und daraus schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile mit hohem Kundennutzen machen. Regelbrecher sind visionäre Konstrukteure, die nicht nur wollen, dass ihre Strategie, ihr Geschäftsmodell anders, sondern besser und überlegener ist. Sie kreieren neue Bedürfnisse und Sie befriedigen bestehende Bedarfe besser als vorhandene Angebote.

## Rahmenbedingungen für Regelbruch

Eine empirische Befragung unter Familienunternehmern ergab, dass diese unter den exogenen Veränderungstreibern für Regelbrüche zuvorderst eine nachhaltig sinkende Branchenrendite, den Rückgang des Marktes sowie einen immer stärker werdenden Verdrängungswettbewerb und Überkapazitäten sehen.

Entscheidend für den Erfolg ist dabei, dass die exogenen Treiber und oftmals auch Sachzwänge auf einen fruchtbaren Boden in der Organisation fallen. Führungswechsel, Generationswechsel sowie zusätzliches Kapital wurden dabei im Rahmen unserer Panel-Befragung als die drei Kernfaktoren genannt, die im Unternehmen Möglichkeiten für Regelbrüche schaffen.

Das Durchschnittliche gibt der Welt Bestand, das Außergewöhnliche gibt der Welt Wert. Deshalb müssen Unternehmen angesichts der sich stetig und immer schneller verändernden Rahmenbedingungen ihre bestehenden Geschäftsmodelle revolutionieren, das Normale oder den Standard ihres Marktes über Bord werfen und sich gegen die Grundsätze der Branche entwickeln. Gerade unter Familienunternehmen finden sich viele dieser Regelbrecher, können sie doch letztlich immer über Innovationswettbewerb und nicht über die Ressourcenkraft die eigene Zukunft gestalten. So legten viele der aktuell ca. 800 deutschen Weltmarktführer aus dem Mittelstand den Grundstein für ihre internationale Überlegenheit mit strategischen Innovationen und mit hohem permanenten Commitment, Durchsetzungskraft und Durchsteh-Vermögen. Die Perspektive „Wer sät wird ernten“ trägt wesentlich zum Commitment des Unternehmers bei. Was kommt nach dem Regelbruch, wenn die Umfeldbedingungen erneut nach Anpassung und Veränderung der bestehenden Geschäftsmodelle und -prozesse verlangen?

### **Die Kunst des fortgesetzten Regelbruchs – permanente Erneuerung**

Oft sind derartige Regelbrüche Einzelereignisse, Geistesblitze quasi, die einen Quantensprung beim Geschäftsmodell auslösen. Wir leben jedoch in einer schnelllebigen Zeit, in der sich solche Geistesblitze kaum dauerhaft verteidigen lassen. Darüber hinaus sind erfolgreiche Regelbrecher zeitweise so sehr mit ihrer inneren Wirklichkeit beschäftigt, dass sie darüber vergessen, welche Form der neue Markt annehmen wird, der mit ihrer Hilfe entsteht. Die Gründe für das Scheitern sind dabei vielfältig. Laut der W&P-Befragung stehen strategische Kurzsichtigkeit, visionäre Verblendung sowie fehlende Kundenakzeptanz an vorderster Stelle.

Wie soll ein Regelbrecher also reagieren, wenn alle dem gerade einzigartigen Beispiel folgen, die Follower den Erfinder wie eine Meute hetzen? Für gute Geschäftsmodelle gibt es keinen Patentschutz. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass langfristiger Erfolg fast immer auf der Schaffung, aber auch der Weiterentwicklung eines ungewöhnlichen, „die Regeln brechenden Geschäftsmodells“ beruht. Regelbrüche und unternehmensinterne Innovationen können ständig und auf allen Ebenen stattfinden. Man muss sie nur wollen und zulassen

und manchmal das „Udenkbare denken“; oft eine Frage der Kultur: „Ungewöhnliche Leistungen entstehen nur in einer Unternehmenskultur von Freiheit und Freiraum!“

### **Viele Radikalkuren – nur wenig echte Regelbrüche**

Seit dem Jahrtausendwechsel unterziehen sich viele Unternehmen Radikalkuren, was den Bedarf nach einem erneuten Regelbruch im Sinne einer nachhaltigen, strategischen Neuausrichtung nahelegt: In einer stetig zunehmenden Zahl von Projekten werden Dinge modifiziert, variiert, differenziert und lineare Zusammenhänge quantifiziert. Es werden Kosten gesenkt, Produktivität und Effizienz gesteigert, Benchmarks für Einzelprozesse erreicht und Geschäftsprozesse erneuert. Operative Dinge werden beschleunigt, nicht jedoch Entscheidungszeiten und die Veränderungsrate für Spielregeln im Markt. Viele der Radikalkuren werden lediglich „das Sterben verlängern“, denn der kurzfristige Renditeschub der Effizienzsteigerung tröstet manchen über die Frage nach der fehlenden Zukunft hinweg. Im Grunde wird versucht, der zunehmenden Dynamik und Veränderung in Umwelt und Umfeld durch erhöhte Eigendynamik Genüge zu leisten, statt auf der Basis grundsätzlicher Gedanken mit Ruhe und Überlegenheit nachhaltig wirksame Veränderungen durchzusetzen.

### **Fazit**

Strategische Planung – Top-Management – Commitment der Eigentümer – professionelles Innovations-Management – risikospezifische Kapitalausstattung/Finanzierung – Unternehmenskultur. Diese Faktoren nannten die befragten Führungskräfte des W&P-Unternehmerpanels erfolgsentscheidend, um mit Regelbruch zu neuer Stärke zu gelangen. Aber es gehört noch etwas dazu. Es geht um einen Perspektivenwechsel: Es hilft langfristig nicht, gegen exogene Strömungen anzuschwimmen, auf ein Nachlassen des Wettbewerbsstrudels zu hoffen, sich im Markt treiben zu lassen, sich Auf- und Abwärtsbewegungen der nationalen Ökonomie und Politik entziehen zu wollen. Es gilt diejenigen Strömungen zu nutzen, die sie nach oben bringen, wie das Bild eines Wellenreiters verdeutlicht: Ob er hoch steigt oder tief fällt, liegt nicht alleine an den Wellen vor ihm. Auch an seiner Geschwindigkeit, seiner Zielsicherheit, seiner Stärke, seinem Mut und seiner Kraft.

### **KONTAKT**

**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

**Telefon: +49 (0)89 28623 - 265**

**E-Mail: [info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)**

## Boardreport – Das Magazin für Top-Manager



Der Boardreport versorgt seine Leser mit Informationen über Positionen und Werdegänge, Entwicklungen und Hintergründe von Wirtschaftsgrößen im Top-Management und über interessante Persönlichkeiten insgesamt. Neben seiner Funktion als Informationsplattform, dient der Boardreport auch als Präsentationsplattform zur systematischen Unterstützung der eigenen Business Intelligence und Akquiseaktivitäten, durch z. B. Presstexte, Interviews, Artikel und Fachbeiträge sowie professionell gestaltete Anzeigen.

### Abonnement

Boardreport Probe-Ausgabe	€ 18,50
Boardreport Jahres-Abonnement (vier Ausgaben)	€ 74,-
Boardreport Jahres-Abonnement + PDF (vier Ausgaben)	€ 94,-

### Kündigungsfristen

Das Boardreport Abonnement kann innerhalb von zwei Wochen in schriftlicher Form widerrufen werden. Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn bis spätestens 30. September keine Kündigung beim Abonnenten-Service eingegangen ist. Die Probe-Ausgabe wird für € 18,50 ohne weitere Verpflichtungen versandt.

**Bestell-Hotline: 06172 4903-12**

### Impressum

#### Anschrift der Redaktion

Boardreport  
 Marienbader Platz 1  
 61348 Bad Homburg v. d. Höhe  
 Telefon: +49 (0)6172 4903-12  
 Telefax: +49 (0)6172 4903-13  
 www.boardreport.de  
 info@boardreport.de

#### Chefredaktion

Basma Dibs

#### Redaktion

Julia von Griesheim, Gabriele Mohr

#### Grafik/Layout

Martin Mendetzki

#### Verlagspartner

F.A.Z.-Institut GmbH  
 Mainzer Landstraße 199  
 60326 Frankfurt am Main  
 Telefax: +49 (0)69 7591-1966  
 Internet: www.faz-institut.de

Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
 Luxemburger Straße 499  
 50939 Köln  
 Telefon: +49 (0)211 94373-7000  
 Telefax : +49 (0)211 94373-7201  
 Internet: www.wolters-kluwer.de  
 Email: info@wolterskluwer.de

#### Herstellung & Vertrieb

Henrich Druck + Medien GmbH  
 Schwanheimer Straße 110  
 60528 Frankfurt am Main

### Abonnement

Boardreport Abo-Service  
 Petra Bannat  
 Marienbader Platz 1  
 61348 Bad Homburg  
 Telefon: +49 (0)6172 4903-42  
 Telefax: +49 (0)6172 4903-13

### Erscheinungsweise

vierteljährlich

### Bezugspreis

Einzelpreis € 18,50  
 Jahresabonnement (4 Ausgaben) € 74,-  
 Ausland: zzgl. Versandkosten-Pauschale

### Anzeigenannahme

Telefon: +49 (0)6172 4903-12

### Herausgeber & Copyright

Dr. Günther Würtele Information GmbH, Bad Homburg  
 ISSN 1868-2863 | D52260

Quellen und Nachweise: Fotos und Meldungen wurden von den jeweiligen Unternehmen durch Presse- und Öffentlichkeitsabteilungen oder durch Downloads auf den jeweiligen Unternehmenshomepages zur Verfügung gestellt. Meinungen einzelner Meldungen und Beiträge stellen nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Mit der Annahme zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdrucke, Aufnahme in Onlinediensten sowie Internet und Vervielfältigungen auf Datenträgern wie CD-Rom, DVD-Rom. Cover: Björn Gulden | © PUMA AG

**Nächster Erscheinungstermin: 04.12.2013**