

# MEDIENSERVICE

## Forum IC: Regeln brechen und mit neuen Ideen die Welt verändern

Gewohntes hinterfragen und  
Chancen erkennen

Linz, 14. November 2017

### Ihre Gesprächspartner:

**Sven Gábor Jánosky**  
Trendforscher und Strategiecoach

**Franz Kühmayer**  
Zukunftsinstitut Österreich

**Christof Schumacher**  
Obmann der Sparte Information + Consulting

**Gernot Fellingner**  
Geschäftsführer der Sparte Information + Consulting

## Christof Schumacher, Obmann der Sparte Information + Consulting Wer sein Geschäftsmodell ständig hinterfragt, der bleibt auf Dauer erfolgreich

„Brechen Sie die Regeln!“, fordern Trendforscher Sven Gábor Jánosky und Franz Kühmayer vom Zukunftsinstitut Österreich beim heurigen Forum IC auf. Was steckt hinter dieser provokanten Aufforderung? Gesetzesbruch? Anarchie? Das Recht des Stärkeren?

„Keines davon“, stellt Christof Schumacher, Obmann der Sparte Information + Consulting, klar. „Was wir mit dem heutigen Abend den Unternehmerinnen und Unternehmern klar machen wollen, ist, wie wichtig es ist, das eigene Geschäft, die eigenen Prozesse ständig zu hinterfragen, Routinen abzuschütteln, neue Ideen zu haben und mutig und ohne Scheuklappen seinen eigenen Weg zu gehen.“

Das Forum IC ist ein wichtiges Instrument, um Zukunftsthemen aufzugreifen und Veränderungen anzustoßen. „Mit dem Forum IC wollen wir regelmäßig gemeinsam mit Experten Entwicklungen und mögliche Folgen aufzeigen und Lösungen für die Zukunft ableiten“, so Schumacher.

### Neues mutig anzugehen

Es geht nicht darum, die Regeln und Normen über Bord zu werfen, sondern die Regeln, die man sich selbst aufgestellt hat, die eigene Dienstleistung oder eingespielte Vorgangsweisen zu hinterfragen. Dasselbe gilt für die Regeln der Branche. „Jeder muss sich fragen: Gibt es mein Unternehmen in zehn Jahren noch, und was muss ich tun, damit ich weiterhin erfolgreich bleibe. Dazu muss man die eingefahrenen Schienen verlassen und neue Wege gehen“, so Schumacher. „Erfolg haben oft die, die das nicht machen, was alle anderen machen. Kunden mit unerwarteten Services zu verblüffen, ist z.B. ein Teil einer erfolgreichen Strategie. Gerade hier bietet die Digitalisierung unglaublich viele Möglichkeiten.“

Neues mutig anzugehen und Herausforderungen mit offenem Visier zu begegnen, dazu gehört auch eine gesunde Portion Optimismus und eine positive Sicht auf die Dinge. „Leider wird die Digitalisierung oft negativ empfunden. Dabei ist sie eine - wenn auch rasante - durchaus normale evolutionäre Entwicklung, die den Unternehmen ungeahnte Chancen bietet.“

## Experimentieren und Fehler zuzulassen

Nur Unternehmen, die für etwas Besonderes stehen, könnten in dem sich beschleunigenden Wettbewerb bestehen. Dabei kommen - so Schumacher - bestimmte Qualitäten ins Spiel, die eben genau den geforderten Unternehmergeist kennzeichnen: Etwa den Status Quo nicht zu akzeptieren und systematisch Überzeugungen und Dogmen im eigenen Umfeld zu hinterfragen. Oder mutig zu experimentieren und dabei auch Fehler zuzulassen. Wenn man mit offenen Augen durch die Welt geht, würden sich unerwartete Lösungen von unerwarteter Seite ergeben. Besonders wichtig sei es, sein eigenes Geschäftsmodell so wahrzunehmen, als wäre es das erste Mal, und damit die Perspektive zu wechseln. Genauso erzeugen Unternehmen neue Märkte. Clevere Unternehmer schaffen im Wettbewerb um die Zukunft die nächsten Best-Practise-Modelle!

Sven Gábor Jánszky

## Rulebreaker: So denken Menschen, deren Ideen die Welt verändern

Die großen Markteroberungen unserer Welt entstehen durch Regelbrüche. Rulebreaker haben neue Märkte entdeckt, ganze Branchen an den Rand des Abgrunds gebracht, Millionen verdient und mit eigenen Händen unsere Welt verändert. Doch auch wer das Rulebreaker-Gen nicht in sich trägt, kann die kommenden Regelbrüche vorab erkennen.

### Rulebreaker denken anders

Nur durch die Fehleinschätzung und Innovationsschwäche der Mehrheit im Top-Management bekommen Rulebreaker jene besondere Bedeutung: Sie sind die, die vor allem an Innovationen mit hoher Intensität arbeiten. Sie bringen neue Technologien und Produkte, neue Partner und Netzwerke. Es sind die strategischen, „zerstörerischen“ Innovatoren, die neue Geschäftsmodelle schaffen. Sie übertreten Grenzen, sie stören gewohnte Modelle, brechen mit bekannten Regeln und schaffen neue Märkte.

Doch sie bringen nicht nur Neues, sie zerstören auch Altes. Wirkliche Innovation bedeutet die Störung funktionierender Geschäftsmodelle, verteilter Märkte, traditioneller Branchen und etablierter Netzwerke! Rulebreaking nennen wir diese erste disruptive Phase der Entstehung neuer Märkte.

Warum wurde der Düsenantrieb für Flugzeuge nicht von den Propellerantriebsherstellern erfunden? Warum entwickelten nicht die Füllfederhalter-Hersteller den Kugelschreiber? Warum wird die Musikindustrie nicht durch Musiklabel revolutioniert?

Es liegt in der Natur der Dinge, dass die großen, etablierten Unternehmen nicht danach streben, sich selbst anzugreifen. Dies tun kleine Firmen, oftmals aus den Nachbarbranchen. Doch wieso haben diese kleinen Angreifer überhaupt eine Chance, gegen das Establishment der Verteidiger zu gewinnen? Warum verschwanden die verteidigenden Unternehmen zu Hunderten in der Insolvenz oder in völliger Bedeutungslosigkeit?

Waren sie nicht ressourcenreicher und damit viel besser für den Kampf gerüstet? Hatten Sie nicht mehr Geld zur Verfügung? Hatten Sie nicht Patente, geschulte Mitarbeiter, eine so-

lide Einnahmenbasis, ein bestehendes Vertriebsnetz und gute eingeführte Marken?

Die Antwort lautet: Es gibt Märkte, in denen es schlecht ist, zu viel Kompetenz zu haben. Die Verteidiger verlieren ihre Märkte, weil sie zu viel davon verstehen. Von kompetenzstörender Innovation betroffen sind vor allem jene Branchen, deren Rahmenbedingungen sich schnell ändern. Diese meist ungewollten Veränderungen führen dazu, dass aus Sichtweise der Kunden neue Nutzenbedürfnisse entstehen oder alte neu bedient werden können. Dies erfordert neue Technologien und Geschäftsmodelle.

Exakt an dieser Stelle wird für die etablierten Verteidiger ihre Kompetenz in alten Technologien und Geschäftsmodellen zum Hemmnis. Sie haben viel Zeit und Geld investiert, um diese obsolet werdenden Kompetenzen aufzubauen. Für entsprechend wertvoll halten sie ihre Kompetenzen. Sie verkennen dabei, dass der Wert ihrer Kompetenz sich nicht nach dem eingeflossenen Investment bemisst, sondern nach der aktuellen Lösungsqualität am Markt. Entsprechend beharren sie auf ihren immer nutzloser werdenden Kompetenzen. Dieses Beharren verzögert oder verhindert das unbelastete Entwickeln der neuen Geschäftsmodelle.

Für die angreifenden Rulebreaker hingegen wird ihre weitgehend naive, aber intelligente Vorgehensweise zum Vorteil gegenüber dem ressourcenstrotzenden Establishment. Ihr mentales Vorteil ist: Sie messen den alten Geschäftsmodellen und deren obsolet gewordenen Kompetenzprofilen keinen Wert bei. Sie haben ja nicht ihr halbes Arbeitsleben damit verbracht, sich diese Kompetenzen zu erwerben. Also haben sie auch keinen Grund sie zu verteidigen. Genau darum lieben und forcieren Rulebreaker jene radikalen Innovationen.

Clayton Christensen gab 2003 in seinem Buch „The ,Innovators‘ Dilemma“ einen zweiten Grund an, warum etablierte Unternehmen recht hilflos den Angriffen durch neue Unternehmen gegenüberstehen. Denn für etablierte Unternehmen ist es zunächst völlig rational, jene disruptiven Innovationen und Technologien zu ignorieren. Sie sind schwer einzuschätzen und noch schwerer ist es, ihre künftige Performance vorherzusagen.

Oft sind disruptive Technologien den bestehenden Technologien und Produkten zunächst unterlegen. Zudem starten disruptive Innovationen oft als Low-End-Innovationen. Sie starten

aus einer Marktnische oder vom niedrigpreisigen Segment am unteren Marktende aus.

Für etablierte Unternehmen scheint es rational gesehen klug zu sein, diese Entwicklung zu ignorieren. Sie verdienen ihr Geld hauptsächlich im mittleren und oberen Marktsegment. Für die Top-Manager dieser Unternehmen wäre es geradezu sträflich, diese gewinnträchtigen Segmente zu gefährden, indem man sich Hals über Kopf auf Technologien und Geschäftsmodelle stürzt, die nur für das untere Marktsegment attraktiv sind.

## Das Rulebreaker-Manifest

1. Keine Firma wird über längere Zeit Marktführer bleiben.
2. Wenn ich mein eigenes Geschäftsmodell nicht angreife, wird jemand anderes dies tun. Wenn jemand anderes mein Geschäftsmodell angreift, dann wird dies radikaler und schädlicher sein, als wenn ich es selbst angreife.
3. Fortschritt von Geschäftsmodellen entsteht durch kreative Zerstörung und bisher unbekannte Re-Kombination von Geschäfts-Elementen.
4. Die meisten Regeln, die gebrochen werden müssen, sind mentale Regeln. Sie existieren nur durch meine Wahrnehmung und Kognition.
5. Die nicht-kodifizierten und die unausgesprochenen Regeln gehören zu den stärksten Regeln. Sie müssen zuerst gebrochen werden. Jene Regeln, die ich als allererstes brechen werde, sind die Tabus.
6. Digitalisierung und Internet-Technologie werden langfristig jedes Geschäft verändern. Sie beseitigen Informations-Asymmetrien. Ich versuche, mein Geschäft ohne Informations-Asymmetrien zu modellieren, da sie sowieso verschwinden werden.
7. Ich werde einen Markt immer aus der Nutzen-Perspektive definieren, inklusive aller funktionalen Äquivalente.
8. Wenn die Rulemaker ihren Markt ohne mich definieren, mache ich gute Fortschritte. Wenn die Rulemaker nervös werden, bin ich auf dem richtigen Weg. Wenn ich Widerstand von den Rulemakern bekomme, bin ich bald am Ziel. Wenn die Rulemaker gegen mich vor Gericht ziehen, habe ich fast gewonnen.
9. Ich werde Regelbrechen nicht nur im Geschäftsleben, sondern auch in meinem Privatleben üben. Und ich werde mit den Konsequenzen leben.
10. Ich werde jeden Tag versuchen, gefeuert zu werden.

## Franz Kühmayer, Zukunftsinstitut Österreich Regeln zu brechen erfordert Mut

Damit Zukunft gelingen kann, braucht es weniger Sicherheitsdenken, und mehr Mut; weniger Struktur, und mehr Freiheit. Österreichische Unternehmen brauchen mehr Mutige, mehr Regelbrecher!

In fordernden und unsicheren Zeiten finden Reformverweigerer oft Mehrheiten bei Beschlussfassungen. Statt über radikal neue Geschäftsmodelle auch nur nachzudenken, wird dann marginalen Optimierungen der Vortritt gelassen. Viele Unternehmen scheitern gerade deswegen, weil sie nicht den Mut haben, etwas zu riskieren. Bequeme Stabilität kann auch zu tödlicher Starre führen. Das muss sich ändern, wenn Unternehmen im Wettbewerb um Wachstum und Marktanteile an die Spitze wollen. Fordernde Zeiten sind immer auch ein fruchtbarer Boden für frische Ideen, in diesem Sinne leben wir in einer geradezu prototypischen Aufbruchzeit. Führungskräfte brauchen jetzt vor allem eines: Mehr Mut, Richtungen vorzugeben und mehr Bereitschaft, die Zukunft aktiv zu gestalten.

### **Mut ist eine Haltungsfrage**

Mut ist die Erkenntnis, dass wirtschaftliches Handeln immer risikobehaftet ist, und die Bereitschaft, dieses Risiko aktiv zu gestalten. Daraus entsteht der Unterschied zwischen einer fremd- oder einer selbstbestimmten Zukunft, und ob Chancen genützt werden oder vorbeiziehen. Ausgerechnet Mut, und nicht übertriebene Vorsicht, stärkt die Resilienz von Unternehmen.

Die Verantwortung dafür kann nicht delegiert werden, sie ist auf der obersten Führungsebene verankert und muss von dort aus als Leuchtfeuer ins Unternehmen wirken. Mit dem Ziel, eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeiter auf allen Ebenen Verantwortung übernehmen. Dies zu fördern und zu fordern, bringt alle weiter.

### **Es war noch nie so einfach wie heute**

Mutige Entscheidungen treffen, auch mal riskantere, etwas ausprobieren - das war noch nie so einfach wie heute. Auf der einen Seite zählen die Maßstäbe der Vergangenheit immer weniger, auf der anderen Seite hält die global vernetzte, digitalisierte Wissensgesellschaft enorme neue Möglichkeiten parat.

## **Zeit für „Rulebreaking“ statt starrem Management**

Manager verteidigen Marktanteile und Besitzstände. Leader verschieben und verrücken Grenzen, um die Verhältnisse in ihrem Sinn ändern zu können. Es ist hoch an der Zeit für Führungskräfte, ein Klima zu schaffen, in dem die Zukunft wieder spannend und nicht bedrohlich wirkt. Zum Autor: Franz Kühmayer gehört zu Europas einflussreichsten Vordenkern der neuen Arbeitswelt. Er arbeitet als Trendforscher am Zukunftsinstitut.