

## Regelbruch im Business – Anlässe und Zielsetzung



Rechte am Bild: DBP und Henning Wagenbreth

So wie es Spiele gibt, bei denen man gegen bessere Gegner immer wieder verliert, gibt es auch im Geschäftsleben Wettbewerber, die einfach besser als man selbst sind. Die Gründe für dieses „besser sein“ sind oft vielfältig. Diese Branchenprimusse beherrschen die Regeln der von ihnen besetzten Branche und profitieren hierdurch - manche Regeln wurden durch sie selbst aufgestellt.

Solange sich der Wettbewerb an die „Regeln der Branche“ hält, werden die Marktführer ihre Positionen mit hoher Wahrscheinlichkeit halten können. Deshalb ist es unabdingbar, die „Branchenregeln“ zu brechen bzw. neu zu definieren. Durch solch eine Branchenrevolution werden etablierte Marktführer entthront und neue erschaffen.

Nach welchen Gesetzmäßigkeiten dies funktioniert zeigt dieser Artikel:

## **Jede Branche funktioniert nach Regeln**

Zitate wie „Der Fernseher wird sich auf dem Markt nicht durchsetzen. Die Menschen werden sehr bald müde sein, jeden Abend auf eine Sperrholzkiste zu starren.“ (Darryl F. Zanuck, Chef der Filmgesellschaft 20th Century Fox, 1946) oder „Es gibt keinen Grund dafür, dass jemand einen Computer zu Hause haben wollte.“ (Ken Olson, Präsident von Digital Equipment Corp., 1977) wirken mit dem Wissen von heute lächerlich. Damals haben allerdings viele Anbieter der betroffenen Branchen fest an die seinerzeit geltenden Grundsätze geglaubt.

Hieran hat sich bis heute nicht viel geändert. Viele aktuell noch gültige Glaubensgrundsätze werden im Laufe der Jahre sicher ebenfalls ad absurdum geführt.

## **Wer profitiert von Branchenregeln?**

Branchen teilen sich für gewöhnlich in eine Anbieter- und eine Nachfrage-Seite auf. Die Anbieter stehen zumeist im Wettbewerb zueinander und ringen um Marktanteile.

In vielen Branchen scheinen sich die einmal verteilten Marktanteile - wenn überhaupt - nur marginal zu verschieben. Dort gibt es klare Rankings auf der Anbieterseite. Die jeweiligen Branchenprimusse profitieren von den aktuellen Regularien. Für sie existieren demnach wenig bis keine Gründe, etwas zu verändern.

## **Von wem gehen Veränderungen aus?**

Die Erfahrung hat gelehrt, dass Veränderung stets eines Antriebs bedarf. Krisen sind beispielsweise gute Motivatoren für Veränderungen. Ein weiterer wichtiger Motivator ist das Streben bzw. der Hunger nach Erfolg. Branchenführer verändern sich selbstverständlich auch, aber eher auf evolutionäre Art und Weise. Wirklich revolutionäre Veränderungen werden zumeist von in einer Branche eher unbedeutenden Unternehmen oder von Branchenfremden durchgeführt.

## **Beispiele für Regelbrüche**

Die Musikindustrie glaubte solange fest daran, dass ihre Kunden CDs kaufen möchten, bis Apple mit iTunes ein völlig neues Konzept etablierte, welches darauf rekurriert, dass Kunden in erster Linie Musik hören möchten. Durch das Brechen alter Regeln wurde Apple zum Marktführer in der Musikindustrie.

Kleinere Fluggesellschaften nahmen den großen, langjährig etablierten in erheblichem Umfang Marktanteile ab, indem sie aus dem „Luxusgut Flugticket“ eine für jedermann erschwingliche Standardfortbewegungsart machten.

Aktuell finden in der IT-Branche zwei Regelbrüche durch die Einführung von Cloud-Technologien statt. (1) Ein Auslagern von Datenbeständen verändert die Funktionsweisen der Geschäftsmodelle auf Anbieter- wie auch auf Kundenseite. (2) Zudem werden Kunden Ihre Entscheidungen in diesem Markt zukünftig insbesondere auch danach treffen, welchem Anbieter Sie vertrauen. Aus einer bislang eher technisch orientierten Entscheidung für oder gegen einen IT-Anbieter wird zukünftig eine primär emotionale. Dies kann in der IT-Branche für viele neue Positionierungen sorgen.

Als abschließendes Beispiel sei der Kaffeemarkt genannt. So mancher Besitzer eines 1000 €-Vollautomaten hätte sich vor 20 Jahren sicher nicht vorstellen können, so viel Geld in eine

Kaffeemaschine zu investieren. Der Erfolg von Nespresso zeigt ebenfalls, dass durch Regelbruch viel erreicht werden kann.

### **Der Kundennutzen steht im Mittelpunkt**

Die Beispiele für erfolgreiche Logikbrüche machen deutlich, dass dem Regelbruch ein tiefes Verständnis der Kundenwünsche vorausgeht. Henry Ford hat einmal gesagt: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde.“

Die Kunst besteht demnach nicht unbedingt darin, seine Kunden nach dem „was wollt Ihr“ zu fragen, sondern Kundenbedürfnisse zu antizipieren. Aufgrund eines hohen Fehleinschätzungspotenzials ist und bleibt dies stets ein Risiko.

### **Klassifizierung von Regelbrüchen**

Erfolgreiche Regelbrecher stellen Etabliertes infrage und haben ein äußerst feines Gespür für zukünftige Kundenwünsche. Entweder wird ein zukünftiger Kundenwunsch „vorhergesehen“, was zu einem adäquaten Geschäftsmodell führt, oder eine neue Möglichkeit tut sich auf, aus der ein Geschäftsmodell abgeleitet werden kann.

Hierzu gibt es die folgenden beiden Klassifizierungen:

1. Der Regelbruch resultiert aus einer absoluten Neuheit oder der Adaption eines Geschäftsmodells aus einer fremden Branche. Hierbei werden die Grundannahmen der eigenen Branche in ihrem Fundament erschüttert. Die Auswirkungen haben oftmals revolutionären Charakter.
2. Die allgemeine Branchenentwicklung zwingt die Akteure zum Umdenken. Rückläufige Zahlen und austauschbare Leistungen führen zu Leidensdruck und dieser wiederum zu Kreativität. Hieraus resultierende Regelbrüche haben eher einen evolutionären Charakter.

### **Voraussetzungen für Regelbrüche**

Wer unter Anwendung geltender Regeln nicht obsiegen kann, hat drei Möglichkeiten:

- Weiter zu verlieren
- Die Branche zu verlassen
- Die Regeln zu brechen

Als unabdingbare Eigenschaft eines Unternehmens für die Durchführung eines Regelbruchs ist eine ausgeprägte Innovationsfähigkeit zu nennen. Das Ziel des Regelbruchs ist stets die Entwicklung einer Differenzierungsstrategie, um sich vom Wettbewerb durch die Entwicklung komparativer Wettbewerbsvorteile abzusetzen.

Demzufolge ist der Regelbruch ein strategisches Mittel, um den eigenen Erfolg nachhaltig zu maximieren.

## **Durchführung von Regelbrüchen**

Den meisten Unternehmen fällt es schwer, ausgetretene Pfade zu verlassen und etwas komplett Neues zu kreieren. Um einen Regelbruch zum eigenen Vorteil zu führen sind von jedem Unternehmen sechs Voraussetzungen zu erfüllen

1. Bereitstellung von Budget.
2. Bildung eines geeigneten (interdisziplinären) Projektteams.
3. Inspiration von extern, um eine neue Denkweise ins Team zu bringen.
4. Anwendung einer geeigneten Methode zur Durchführung von Innovationsprozessen.
5. Fachmännische Durchführung des Innovationsprozesses unter Einbezug der Leistungsträger in Schlüsselpositionen, um ein „aus der Praxis für die Praxis“ zu gewährleisten.
6. Erfolgreiche Implementierung.

## **Fazit**

Natürlich sind die Planung, die Konzeptionierung und die Durchführung von Regelbrüchen äußerst schwierige Aufgaben. Das ist nicht „mal eben so nebenbei“ gemacht, sondern bedarf kluger Ideen, reichlich Sachverstand und einer gewissen Portion Glück.

Letztendlich ist der Regelbruch aber eine Option, die im Erfolgsfall komplette Branchen verändern und die eigene Ertragskraft nachhaltig vergrößern kann.

---

Der Autor dieses Artikels ist Herr Andreas Franken von der Unternehmensberatung FRANKEN-CONSULTING.

FRANKEN-CONSULTING hat mehr als 250 Beratungsprojekte in den Schwerpunktbereichen Strategie, Marketing, Vertrieb und Prozessoptimierung durchgeführt. In diesem Kontext sind viele Geschäftsmodelle nachhaltig optimiert und einige komplett neu konzeptioniert worden.

Kontakt:

FRANKEN-CONSULTING

Herr Andreas Franken

Ortbeckstraße 5

45894 Gelsenkirchen-Buer

Telefon 0209 3187586

Telefax 0209 3187581

[www.franken-consulting.org](http://www.franken-consulting.org)

[info@franken-consulting.org](mailto:info@franken-consulting.org)