

Was sind eigentlich disruptive Unternehmen?

Von Bruno Schmalen, Vizepräsident BDVT e.V.

Die Begriffe „Disruption“ und „disruptive Unternehmen“ spielen in der gegenwärtigen Diskussion um die Digitalisierung eine große Rolle. Es ist quasi über Nacht zu einem Modebegriff geworden, der die Veränderungsszene im Mittelstand sehr stark beeinflusst.

Wenn wir in den letzten Monaten von digitaler Transformation sprechen, dann ist die Auseinandersetzung mit der Disruption eine Art Gegenbewegung. Disruption bedeutet Unterbrechung. Gemeint ist die Zerstörung traditioneller Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten.

Für die Gründergeneration in Silicon Valley ergibt das Reden über digitale Transformation keinen helfenden Sinn. Sie halten den transformatorischen Ansatz für eine Verschleierung. Das Wesen der Digitalisierung ist Revolution, und damit eine Veränderung des Geschäftsmodells auf Kosten der bisherigen Geschäftsmodelle.



Die Erfindung der CD bedeutet zum Beispiel lediglich eine Weiterentwicklung des klassischen Plattenspielers. Schallplattenproduzenten passten ihr Produktionsverfahren an die neue Compact Disc an und Plattenshops nahmen die CD in ihr Produktsortiment auf. Dies war eine klassische Transformation ohne wirkliche Veränderung des Geschäftsmodells.

Das Aufkommen digitaler Musikvertriebe wie zum Beispiel dem iTunes-Music-Store führte zur Zerschlagung des lokalen Musikgeschäfts. Der iTunes Music Store nahm hingegen nicht nur Presswerke und Händler aus dem Spiel. Es schaffte für Kunden den Zwang ab, Musik im Bündel von 10 bis 15 Songs zu kaufen. Zudem bot digitaler Musikvertrieb Künstlern die Möglichkeit, ohne Platten-Label zu veröffentlichen und dennoch weltweit präsent zu sein. Damit leitete iTunes einen disruptiven Prozess ein. Das Geschäftsmodell nahm Händlern und Presswerken die Basis.

Ein weiteres Beispiel: Mehrere Jahre waren Telefonie und SMS die wichtigsten Standbeine der Mobilfunkbetreiber. Mit dem Aufkommen mobiler Over-IP-Dienste – bekanntestes Beispiel ist WhatsApp bricht die Umsatzsäule SMS weg. Heiligabend 2011 wurden im finnischen GSM-Netz 2,5 Millionen SMS weniger gesendet als im Jahr zuvor (Quelle: Forbes Media LLC. Januar 2012). Auch dies zerstörte ein Geschäftsmodell der Mobilfunkbetreiber.

Der Wirtschaftswissenschaftler Clayton Christensen entwickelte die Theorie der Disruption. Der disruptive Prozess bedroht irgendwann einmal jedes erfolgreiche und etablierte Unternehmen durch eine existenzberaubende Revolution. Christensen beschreibt diesen disruptiven Prozess als notwendig für eine funktionierende Weiterentwicklung des Marktes.

Dass Unternehmen vornehmlich aus der Technologie-Branche dem disruptiven Prozess gnadenlos erliegen, begründet der Ökonom mit der Verantwortung, die jedes große

Unternehmen automatisch besitze. So sei es für etablierte Unternehmen geradezu ein Ding der Unmöglichkeit, ihr Geschäftsmodell von Grund auf zu verändern. Das eigene Geschäftsmodell infrage zu stellen ist für erfolgreiche Unternehmen nach nüchterner Risikoabwägung so gut wie nie sinnvoll. Das Management handelt rational, wenn es auf kontinuierliche Verbesserung setzt.

Hier liegt die (theoretische) Begründung für die Tatsache, dass Digitalisierung vor allem ein Thema der Existenzgründer und kleiner und mittelständischer Unternehmen ist. Diese Unternehmen probieren ihre neuen Ideen und Methoden zunächst in Nischenmärkten aus. Sie sammeln Erfahrung und kurieren Kinderkrankheiten. Danach greifen sie die etablierten Unternehmen auf breiter Front an – oft mit unschlagbar günstigen Produkten. „Disruptive Innovation beschreibt einen Prozess, bei dem ein Produkt oder eine Dienstleistung ihren Anfang in einer zunächst simplen Anwendung am unteren Ende des Marktes nimmt und dann unaufhörlich nach oben aufsteigt, wo es früher oder später dann den etablierten Wettbewerber ersetzt“, schreibt Christensen. (Clayton Christensen: The Innovator's Dilemma, 2000 by President and fellows of Harvard College)

Die Disruption hat auch Grenzen. Und genau hier kommen wir als Weiterbildner und Berater ins Spiel. Auch in Zeiten der Digitalisierung sind Durchbruchinnovationen, also Disruptionen - ein eher nicht kalkulierbares Phänomen, das sich der Erfolgskontrolle entzieht.

Die großen Innovationen im Bankensystem kommen aus der Branche selbst – von paypal abgesehen. Bei paypal kann man noch am ehesten von einem disruptiven Ereignis sprechen. Aber das ist die Ausnahme. Die größten Carsharing-Anbieter sind traditionelle Industrie-Unternehmen. Der Onlinehandel wächst zwar weiter, aber innovative stationäre Händler kontern zunehmend besser mit Beratung und der Verzahnung von Ladenlokale mit eigenen Onlineshops. Auch von der Umstellung auf sogenannte intelligente Energienetze profitieren eher die großen Konzerne als junge Start Ups. Sie sind daher digitale Transformationen im klassischen Sinn.



Diese Transformation bedarf aber eines großen Engagements von Politik und Wirtschaft im Bereich der beruflichen (Weiter-)Bildung. Das Beispiel Onlinehandel und die Reaktion des lokalen Handels zeigt, dass es ohne eine Besinnung auf neue Kompetenzen und Qualifikationen nicht geht. Neben dem technologischen Investitionsbedarf ist das die zweite große Herausforderung der digitalen Wirtschaft.

Bruno Schmalen, SCHMALEN-Kommunikation und Training
E-Mail: schmalen@schmalen-online.de, www.schmalen-online.de

Diese Publikation ist unter folgender Creative Commons-Lizenz veröffentlicht:

[CC BY SA 3.0 DE](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/) by Bruno Schmalen

Text und Fotos: Bruno Schmalen, SCHMALEN-Kommunikation und Training

Das BDVT-Logo steht unter Copyright ©

