

Was sind eigentlich disruptive Unternehmen?

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, die Zerstörung traditioneller Geschäftsmodelle.

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 ist eine Weiterentwicklung des Plattenspielers.

Schallplattenproduzenten passten ihr Produktionsverfahren an die neue CD an und Plattenshops nahmen die CD in ihr Produktsortiment auf. Dies war eine klassische Transformation ohne wirkliche Veränderung des Geschäftsmodells.

Das Erscheinen von iTunes-Music-Store auf dem Markt führte zur Zerschlagung des bestehenden Musikgeschäfts. Der iTunes Music Store verdrängte das Geschäft von CD-Herstellern und CD-Händlern. Kunden mussten sich nicht mehr ganze CD's kaufen, sondern konnten einzelne Titel herunterladen. Sie entschieden selbst, was sie hören wollten. Die Geschäftsidee von iTunes ermöglichte es Künstlern, einfacher und schneller zu veröffentlichen.

Damit leitete iTunes einen disruptiven Prozess ein. Das Geschäftsmodell nahm Händlern und Presswerken die Basis.

Quelle: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/disruption>

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 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. Während erfolgreiche Unternehmen auf kontinuierliche Verbesserung gegenwärtiger Prozesse setzten, gefährdete die disruptive Entwicklung das ganze Geschäftsmodell.

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 zunächst in kleineren Serien und in besonders definierten Märkten aus. „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: When New Technologies Cause Great Firms to Fail - May 1, 1997)

Die Disruption hat auch Grenzen. Und genau hier kommen wir als Weiterbildner und Berater ins Spiel. Auch in Zeiten der Digitalisierung sind 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.



Entwicklungen mit disruptivem Potential (zum Beispiel Carsharing) kommen aus traditionellen Industrie-Unternehmen. 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 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) Weitergabe mit Namensnennung





Text und Fotos: Bruno Schmalen, SCHMALEN-Kommunikation und Training
Diese Lizenzen betreffen nicht das Logo.

SCHMALEN-Kommunikation und Training
Heimegasse 22
D-97645 Ostheim vor der Rhön
Telefon: +49 (0) 9777-1610
Mobil: +49 (0) 171-7171920
E-Mail: schmalen@schmalen-online.de