



# Disruptive Innovationen für Unternehmen

Disruption verstehen  
und Handlungsoptionen kennen

„... und wenn Sie nicht sofort handeln, werden Sie disruptiert!“

So oder so ähnlich hat mittlerweile schon fast jedes Unternehmen von Disruption gehört. Unter Managern wurde im Jahr 2015 Disruption sogar zum Wort des Jahres gekürt. Unternehmen versuchen, sich vor Disruption zu schützen und verfolgen dabei verschiedene Strategien. Fraglich ist jedoch noch für viele Unternehmer, was sich im Detail hinter dem Begriff verbirgt und ob man sich wirklich vor der dahinterliegenden Entwicklung schützen kann.



Wie häufig bündelt auch hier der englische Begriff zahllose deutsche Entsprechungen, die von „Störung“ über „Bruch“, „Riss“ und „Spaltung“ bis zu „Zersprengen“ reichen. Dieses Spektrum gibt zum Inhalt einen ersten Anhaltspunkt, denn Disruption kann sich in all diesen Dimensionen zeigen. Verschiedene Theorien liefern zudem Erklärungen für die Geschehnisse rund um Disruption. Die bekannteste Theorie stammt vom Professor der ‚Harvard Business School‘, Clayton Christensen. Er nutzt den Begriff „Disruptive Innovation“ und erklärt mit seiner Theorie den Erfolg von Unternehmen wie Netflix, Apple und Co. Eine Betrachtung der Grundüberlegungen seiner Theorie bleibt nicht aus, wenn man sich mit dem Thema näher beschäftigen möchte und die Fragen nach der Bedeutung von Disruption für das eigene Unternehmen diskutieren möchte.

### Definition des Begriffs nach Christensen

Der Kontext, innerhalb dessen ein Unternehmen agiert, spricht Kundenbedürfnisse identifiziert, Probleme löst, Ressourcen beschafft, auf Konkurrenz reagiert und nach Erfolg strebt, nennt man engl. *value network* oder zu Deutsch Wertesystem. In Abbildung 1 ist ein Unternehmen in einem solchen Wertesystem dargestellt. Innerhalb dieses Systems ringen Unternehmen mit ihren Konkurrenten um Marktanteile. Beim Versuch, sich von den Konkurrenten abzusetzen, entwickeln Firmen ihre bestehenden Produkte weiter, sogenannte evolutionäre Innovationen.

Weiterhin streben Unternehmen nach Wachstum und höheren Margen. Da die Organisations- und Kostenstrukturen der etablierten Firmen oft festgefahren sind, ist es ihnen nur selten möglich, bei gleicher Produktqualität die Kosten zu senken. Der einzige Weg zu höheren Margen ist die Aufwärtsmigration in profitablere Märkte, um für die Kunden am oberen Ende des Marktes interessant zu werden. Somit wird die Produktleistung weiter erhöht. Es entstehen Produkte, die die Bedürfnisse der Hauptkunden eines Unternehmens überschreiten. Häufig wird auch die mangelnde Zahlungsbereitschaft der Kunden nicht berücksichtigt. Christensen bezeichnet diese Art der Innovation auch als *over-engineering*. In Abbildung 1 wird dies durch den ansteigenden oberen magentafarbenen Pfeil dargestellt. Dieser Effekt bildet das Fundament für disruptive Innovationen.

Das entstandene Vakuum am unteren Ende des Marktes machen sich Unternehmen mit disruptiven Innovationen zunutze, indem sie Produkte entwickeln, die den Kunden am unteren Ende des Marktes gerecht werden. Den konventionellen Produkten der etablierten Unternehmen sind diese in den gängigen Leistungsanforderungen unterlegen, allerdings ist der gegenteilige Effekt in neuen, bisher nicht beachteten Leistungskriterien zu beobachten. Sie sind beispielsweise leichter zu bedienen und dadurch an-

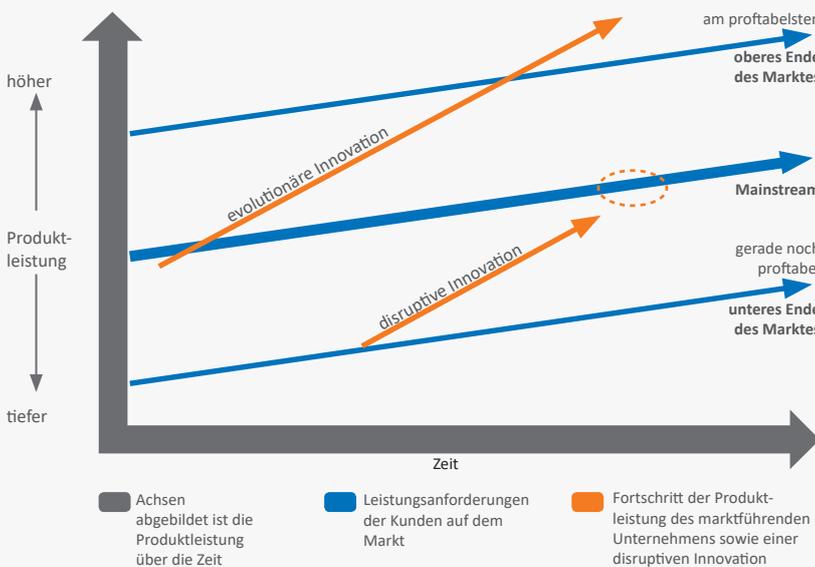


Abbildung 1: Das Modell der disruptiven Innovation

Abbildung 2: Handlungsoptionen im Überblick



wendungsfreundlicher. Durch die Einfachheit des Produkts kann es zu einem viel geringeren Preis angeboten werden, wodurch eine Technologie oder Innovation auch für kleinere Unternehmen erschwinglich wird.

Aufgrund der klaren Unterlegenheit des Neulings wird dieser von den Marktführern nicht ernstgenommen und zunächst ignoriert. Aus deren Sicht verständlich – widmet sich ein disruptives Produkt doch ganz anderen Kunden als denen der Marktführer. Was viele etablierte Unternehmen jedoch vergessen, ist, dass auch die neu in den Markt dringenden Firmen nach höheren Margen streben und ihre Produkte infolgedessen immer weiter verbessern. So kommt der Zeitpunkt, an dem die Produkteigenschaften des disruptiven Produkts gut genug sind, um die Hauptkunden des Marktführers abzuwerben. Das ist der Moment, in dem Christensen von Disruption spricht. In diesem Moment wird der bisher ignorierte Wettbewerber zum Problem für die gestandenen Firmen, jedoch kommt eine Reaktion darauf häufig zu spät und die ehemaligen Marktführer verlieren sehr große Teile des Marktes. Das von Christensen beschriebene *innovator's dilemma* besteht darin, dass Unternehmen mit Innovationen nach Verbesserungen streben, die auf ihrem aktuellen Produkt (oder Dienstleistung) aufbauen und dieses verbessern, also den natürlichen Wertschöpfungsprozess in einem Unterneh-

men vorantreiben. Mit dem neuen Produkt versuchen sie, noch attraktivere Kundensegmente zu erreichen (dieses Handeln liegt quasi in der Natur eines Unternehmens). Durch dieses nachvollziehbare Handeln kommt es jedoch oftmals zum „Over-Engineering“ des eigenen Produkts, wodurch sich Unternehmen mit disruptiven Innovationen über die als unattraktiv bezeichneten Kundensegmente unbemerkt annähern, ohne von den anderen Unternehmen ernst genommen zu werden.

## Handlungsoptionen

Im Umgang mit disruptiven Innovationen lassen sich verschiedene Handlungsoptionen von Unternehmen beobachten. Grundsätzlich werden diese, wie in Abbildung 2 dargestellt, in proaktive und reaktive Handlungsoptionen unterschieden.

### Reaktive Handlungsoptionen

Bei allen reaktiven Strategien gilt der Leitsatz: „Ein Problem ist erst dann zu lösen, wenn es ein Problem ist“. Disruption ist ein Prozess, der in jeder Phase scheitern kann. Ein Unternehmen, das sich für einen reaktiven Ansatz entscheidet, sollte daher erst einmal abwarten, ob sich die Innovation überhaupt marktaufwärts bewegt, bevor großer Aufwand betrieben wird, diese zu bekämpfen.

**„Disruption is a process, not an event, and innovations can only be disruptive relative to something else.“**

Harvard Business School Professor Clayton M. Christensen is the architect of and the world's foremost authority on disruptive innovation. Christensen was named the World's Most Influential Business Management Thinker in 2011 and 2013.



Photograph by Platon

Eine überwiegend in Amerika verbreitete Strategie ist das sogenannte „Wait and give up“. Ein Unternehmen entwickelt nach einer Phase des Abwartens eine Produktparte nicht weiter, da es merkt, dass der technologische Rückstand nicht mehr aufzuholen ist. Cisco kaufte beispielsweise 2009 den Taschenvideokamera-Hersteller ‚Pure Digital‘ und deren Produkt *Flip*. Nach dem Aufkommen der in Smartphones integrierten Kameras und deren sukzessiver Verbesserung bemerkte Cisco, dass der technologische Rückstand nicht mehr aufzuholen war und nahm das Produkt 2011 vom Markt. Es ist manchmal sinnvoller, ein Produkt „in Würde sterben zu lassen“ und Schadensbegrenzung zu betreiben, statt immer mehr Geld zu verlieren beim verzweifelten Versuch, den Rückstand aufzuholen.

Die wohl bekannteste reaktive Strategie ist die der Akquirierung „Wait and buy“, welche gleichzeitig allerdings oftmals auch die kostspieligste Alternative ist. So kaufte Facebook im Jahr 2014 WhatsApp für 19 Milliarden US-Dollar, da es WhatsApp als eindeutige Konkurrenz zu sich sah. Es integrierte WhatsApp jedoch nicht und ließ das Geschäftsmodell, wie es war.

Die Strategie „Wait and double up“ funktioniert wie folgt: Auch hier beobachtet das Unternehmen den Neueinsteiger

zunächst. Zeigt die Innovation Potenzial, so wird innerhalb kürzester Zeit ein enormer Ressourcenaufwand betrieben, um sich um eine ähnliche Lösung zu kümmern. Diese Strategie ist meist nur für ressourcenreiche Unternehmen möglich, da nur sie über die ausreichenden finanziellen wie auch personellen Mittel verfügen. Microsoft ist das wohl bekannteste Unternehmen, welches diese Strategie nutzt. Produkte wie XBOX, Internet Explorer, Surface und OneDrive sind nur einige Beispiele, die aus dieser Strategie entstanden sind. Die Produkte haben alle eines gemeinsam: Sie waren nicht die Pioniere auf dem Markt und sind dennoch sehr erfolgreich.

### Proaktive Handlungsoptionen

Die vorausschauenden Handlungsoptionen sind risikoreicher, da hier nur Vermutungen über die Zukunft aufgestellt werden und bereits zu einem frühen Zeitpunkt investiert und gehandelt wird. Ein bekanntes Beispiel einer proaktiven Handlungsoption ist die Co-Opetition. Mit dem Begriff wird der Zusammenschluss eigentlich konkurrierender Firmen beschrieben, die durch die Kombination ihrer Fähigkeiten die Schlagkraft auf dem Markt zu erhöhen trachten. Steve Jobs gilt als „Master of

Co-Opetition“. Im Jahre 1991 schloss er, als C.E.O. der Firma *Pixar*, einen Vertrag über drei animierte Spielfilme mit Walt Disney. Während *Pixar* die damals führende Firma der Animationsfilme war, hatte Disney sowohl den großen Namen als auch den Kundenstamm und das darauf abgestimmte Marketing durch seine Zeichentrick-Historie. Sehr erfolgreiche Filme wie *Toy Story*, *Das große Krabbeln* oder die *Monster AG* entstanden und *Pixar* konnte seinen Wert an der Börse mehr als verdoppeln. Die Kooperation wurde weitergeführt und endete in der Übernahme von *Pixar* im Jahre 2006 für 7,4 Milliarden US-Dollar.

Eine andere Strategie ist die Self-Disruption: Ein etabliertes Unternehmen versucht, seine eigenen Produkte zu disruptieren. Das ist aus mehreren Gesichtspunkten problematisch, da das Vorgehen meist in einem nicht zu unterschätzenden Transformationsprojekt des Unternehmens endet. Zum einen ist dafür ein enormer Kulturwandel im Unternehmen notwendig, für den es schnell an Akzeptanz im Unternehmen mangelt, da die eigenen, profitablen Produkte geopfert werden müssen. Zum anderen müssen die Organisations- und Kostenstrukturen des gesamten Unternehmens geändert werden. Die *New York Times* wagt beispielsweise dieses riskante Projekt, in dem sie parallel zu ihrem Hauptgeschäft, den gedruckten Zeitungen, ein Onlinezeitungskonzept aufbaut.

Eine beliebte Reaktionsstrategie ist die Gründung eines Spin-offs. Der Begriff beschreibt eine eigenständige, ausgegründete Abteilung eines Unternehmens, welche das Ziel verfolgt, neue Geschäftsmodelle oder Technologien zu finden oder zu erfinden. Die *Daimler AG* ist mit ihrem Innovationslab „Lab1886“ ein sehr gutes Beispiel für ein solches Spin-off. Aus diesem entstanden bereits Geschäftsideen wie *Car2go*, *Moovel*, *pactris*, *Van2Share* oder *Me*, die allesamt in die Tat umgesetzt wurden.

Eine weitere beobachtete Handlungsoption im Umgang mit disruptiven Innovationen ist die Entwicklung von *integrative capabilities*. Dabei versucht ein Unternehmen, die vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen in andere Branchen zu integrieren. *Fujifilm* galt jahrelang als einer der erfolgreichsten Filmrollenhersteller der Welt. Durch den Siegeszug der Digitalkamera sahen sie ihren Hauptmarkt in Gefahr. Also stellten sie sich die Frage, welche Fähigkeiten sie besitzen, die in anderen Branchen gebraucht werden könnten. Sie fanden schließlich sehr viele Parallelen im Hinblick auf Beschichtungsfähigkeiten und Kosmetikindustrie. Heute macht die Kosmetiksparte von *Fujifilm* etwa 16 Prozent des Umsatzes aus.

Um sich im Markt behaupten zu können und eine Strategie zu identifizieren, muss sich ein Unternehmen frühzeitig die relevanten Fragen stellen, die eine Abschätzung des Disruptivpotenzials des Marktes erlauben.

Diese können beispielsweise folgende sein:

1. Hat mein Markt ein Überangebot?
2. Bestehen meine Innovationszyklen daraus, dass Leistung zu einem bestehenden Produkt hinzugefügt wird, um Märkte mit höheren Margen zu erreichen?
3. Müssen wir Kunden stärker beachten, die diese Mehrleistungen nicht wertschätzen und ein geringwertiges Produkt zu einem niedrigeren Preis bevorzugen würden?
4. Existieren bereits Unternehmen oder Technologien, die Produkte mit geringerer Leistung generieren und Entwicklungspotenzial haben?

Sollten Sie disruptives Potenzial erkennen, dann ist es höchst relevant, dieses in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen. Wenn Sie sich unsicher sind, so können Sie auch im Rahmen von sogenannten „Disruption-Workshops“ aus der Brille eines Angreifers die verschiedenen Geschäftsmodelle identifizieren, die Ihnen das eigene Geschäftsmodell zerstören würden. Überlegen auch Sie, welche Strategie Sie zurzeit verfolgen und ob Sie diese vor dem Hintergrund von disruptiven Innovationen anpassen müssen.

Warten Sie nicht zu lange damit!

ho · miz

Sie sind interessiert, bei der Beantwortung der eingangs genannten Fragen unterstützt zu werden?

Melden Sie sich gern!

Christiane Horst, M.Sc.  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Business-Transformation  
FIR an der RWTH Aachen  
Tel.: +49 241 47705-313  
E-Mail: [Christiane.Horst@fir.rwth-aachen.de](mailto:Christiane.Horst@fir.rwth-aachen.de)

