



Dkkfm. Herbert Sojak
HC Marketing Consult Sojak & Co KG
T: +43 664/300 58 42
E: h.sojak@hc-group.at
www.hc-group.at

Disruption: Was ist das schon wieder?

Gibt es künftig wirklich nur noch digitale Geschäftsmodelle? Ist „analog“ nicht mehr zukunftsfähig und was heißt das für die Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen? Um diese Fragen zu beantworten, bedarf es der Auseinandersetzung mit den wesentlichen Treibern der Digitalisierung.

Wenn es um den Begriff „Disruption“ geht, werden in der Literatur stets zwei Namen als dessen Erfinder genannt: Clayton Christensen (Harvard-Professor) und Jean Marie Dru (Chairman der Werbeagentur TBWA). In einem Interview auf dem Global Drucker Forum in Wien 2017 definiert Christensen seine Einschätzungen wie folgt: „Disruption beschreibt einen Prozess, bei dem ein kleines Unternehmen oft mit geringen Ressourcen ein erfolgreiches etabliertes Geschäft herausfordert. Denn diese ‚Big Player‘ fokussieren sich meist nur auf die Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen für ihre lukrativsten Kunden und vernachlässigen dabei andere Kundensegmente.

Die entscheidende Frage lautet dabei immer: „Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden?“

Genau dort beginnen die disruptiven Unternehmen. Sie bieten einfachere Produkte meist zu einem geringeren Preis an, arbeiten sich dann langsam hoch und liefern das, was der Großteil der Kunden möchte. Diese nehmen nach und nach die neuen Angebote an und damit passiert Disruption. Über beispielsweise hat die Art, wie Taxis arbeiten, verändert. Die Firma hat keine Autos, keine Fahrer und damit keine Fixkosten. Genauso wie Airbnb keine Hotels und kein Personal hat. Ihr Geschäftsmodell besteht darin, die vorhandenen Ressourcen anders zu nutzen.“

Christensen weiter: „Etablierte Firmen sollen auf Disruption reagieren, wenn sie auftritt. Aber sie sollten nicht überreagieren, indem sie ihr profitables Geschäft aufgeben. Stattdessen sollten sie die Beziehungen zu ihren wichtigsten Kunden stärken und in erhaltende Innovationen investieren. Zudem können sie neue Geschäftseinheiten schaffen, die sich nur auf die Wachstumschancen von Disruption konzentrieren.“ Ähnlich argumentiert Jean Marie Dru in einem Interview für die Zeitschrift HORIZONT 2015: „Manche glauben, wir hätten nur die Wahl zwischen schrittweisen und evolutionären Strategien auf der einen Seite sowie zerstörerischen und revolutionären auf der anderen. In Wahrheit gibt es aber mehrere Optionen. Unternehmen können ihren Marktanteil erhöhen, indem sie einen disruptiven Ansatz wählen, ohne gleich einen ganzen Markt an-zugreifen. Nicht jeder muss Uber oder Airbnb sein. Ich glaube, der beste Weg ist, unsere Methodik jeden Tag ein bisschen effektiver zu machen. Wir sollten stets daran denken, dass man Disruption auf jedem Level praktizieren kann – bei Produkten, Geschäftsmodellen, Marketingstrategien und Kommunikationsplänen. Nicht alles muss disruptiv sein. Eine Umsetzung ist es beispielsweise nie. Sie kann frisch, unerwartet, emotional oder charmant sein. Aber bei Disruption geht es um Ideen – strategische und innovative Ideen –, nicht um die Umsetzung. Letztlich geht es um eine Art zu denken: nicht schrittweise und linear, sondern mit strategischen Sprüngen.“

Was bedeutet das für die Kreativwirtschaft?

Erstens: Um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können, müssen wir künftig – neben unserer Kreativkompetenz – zusätzlich Kompetenzen hinsichtlich digitaler Produkte und Dienstleistungen anbieten. In Zukunft geht es um den konkreten Leistungsbeitrag, den Agenturen/Berater bei der digitalen Transformation respektive Neuausrichtung der Geschäftsmodelle ihrer Kunden erbringen. Unternehmen brauchen Partner, die in der Lage sind, Technik und Kreation miteinander zu verbinden.

Zweitens: Kommunikation wird in Zeiten der digitalen Transformation komplexer denn je. Einzelne Kommunikationsschwerpunkte sind dabei nicht zielführend. Kooperationen spielen in einer digitalisierten Wirtschaft daher eine immer größere Rolle. Blicken wir also über unseren Tellerrand und öffnen wir uns für (temporäre) Kooperationen mit Mitbewerbern ebenso wie mit unseren Kunden. Das Ziel ist dabei, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die einen anderen Markt erreichen und/oder erschließen als bisherige Angebote.

Drittens: Schon jetzt tobt ein ruinöser Preiskampf. Das Mittler-Modell hat längst ausgedient. Traditionelle Business-Modelle werden auf den Kopf gestellt – Beispiel Airbnb. Als Agenturen bzw. Berater werden wir für und mit unseren Kunden nur dann Erfolg haben, wenn wir einen originären Leistungsbeitrag liefern können.

Fassen wir zusammen

Es ist unbestritten, dass die Digitalisierung vielen Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten eröffnet und bisherige Geschäftsprozesse grundlegend verändern kann. Wichtig dabei: Für den Kunden muss ein spürbarer Mehrwert entstehen.

Dazu stellen wir uns abschließend drei einfache Fragen:

1. Was ist mein Angebot?

Die Digitalisierung erfasst Produkte wie Dienstleistungen. Produkte können durch Vernetzung optimiert oder um online verfügbare Services ergänzt werden, Kunden wiederum können mit Feedbackoptionen in die Produktentwicklung eingebunden werden.

2. Wie entsteht mein Angebot?

Interne Prozesse werden durch die digitale Transformation oft deutlich effizienter. Die Möglichkeiten reichen von der betriebswirtschaftlichen Software bis zur vollautomatischen Produktionsanlage, in der Werkstücke mit den Maschinen kommunizieren.

3. Wie verdiene ich Geld?

Die Monetarisierung wird künftig immer mehr über alternative Modelle erfolgen. Produkte können pro Nutzung oder Dauer der Nutzung verrechnet statt einmalig verkauft werden.

Nicht „entweder oder“, sondern „sowohl als auch“, heißt die Devise. Wir sollten das Potenzial an zufriedenen Kunden weiter bedienen, dabei aber die möglichen Gefahren bedenken:

zu kurzfristig orientiert

Tagesgeschäft, Streben nach mehr Effizienz und geringeren Kosten

kein Risiko - Hauptsache keine Fehler

starr und unflexibel

Zusätzlich sollten wir neue Chancen auskundschaften:

langfristig ausgerichtet agieren

Suche nach neuen Ideen und Verhaltensmustern, um das Geschäft zu beleben

Risikobereitschaft – Ausfall und Rückschläge in Kauf nehmen

flexibel und agil

Richten wir unsere Strategie auf der Basis unserer Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten aus und konzentrieren wir uns auf das, was wir am besten beherrschen und was uns am Markt gegenüber unseren Mitbewerbern auszeichnet und differenziert. Die entscheidende Frage lautet dabei immer: „Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden?“

Hermann-Josef Zoche (Augustinerpater, Theologe, Philosoph und Managementberater) hat es einmal sehr treffend formuliert: „Machen Sie mutig mit in der digitalen Welt! Beim Schiffbruch ist es zu spät, schwimmen zu lernen.“

Foto: © dimon_ua / Fotolia.com