



DIGITALISIERUNG. MENSCHGERECHT.



Beobachtet – Hinterfragt – Neu Gedacht – Praktisch empfohlen
„Was ist eigentlich Disruptive Innovation?“

Dr. Andreas F. Philipp

Dieser Kurzipuls basiert auf einem geführten Interview mit dem **Disruptions-Erfinder und Harvard Professor Clayton Christensen** auf dem Global Drucker Forum in Wien. (Veröffentlicht am 07. Dezember 2016 unter haufe.de).

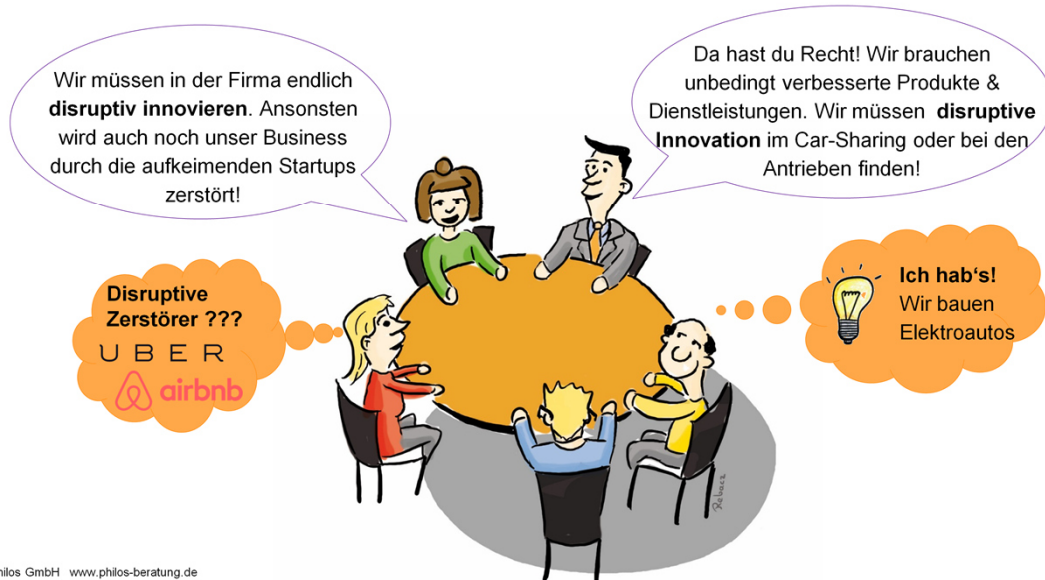
In unserer **Rubrik „beobachtet – hinterfragt – neu gedacht – praktisch empfohlen“** greifen wir immer wieder aktuelle Themen auf und gehen diesen auf den Kern.

Clayton Christensen entwickelte die Theorie der Disruption bereits im Jahre 1997. Heute ist sie aktueller denn je. Leider, so Christensen, wird sie von vielen Praktikern, aber auch anderen Theoretikern, falsch verstanden. Dabei wäre es gut, wenn es mehr disruptive Innovationen gäbe. Denn das ist die einzige Art von Innovation, die das Wachstum bringt, das wir so dringend benötigen.

Tiefer verstanden, ließe sich dieses Wachstum auch zum gesellschaftlichen Wohle nutzen und würde helfen, die zentralen „Schmerzpunkte“ unserer heutigen Wirtschaft in die richtige Richtung zu transformieren.

Aktueller Anlass

Der Begriff **disruptive Innovation** ist in aller Munde. Dabei wird die eigentliche Theorie, die von Prof. Christensen 1997 erforscht wurde, oft völlig falsch verstanden



2

Der Begriff der **disruptiven Innovation** wird heute in der Wirtschaft **inflationär gebraucht**. Jede, noch so nette, neue Geschäftsidee bekommt das Label „disruptiv“ angeheftet. Die meisten dieser Aktivitäten dürften gemäß der Theorie von Prof. Christensen beileibe nicht als disruptive Innovation bezeichnet werden.

Denn es ist **keine disruptive Innovation**, wenn ein etabliertes Unternehmen **neue Produkt-Verbesserungen** einführt, oder in bereits bestehenden (**profitablen**) **Kundensegmenten noch bessere Margen durch inkrementelle Innovationen generieren kann**. Das zentrale **Merkmal** der disruptiven Innovation ist, dass sie mit **neuen Produkten und Diensten für neue Kundengruppen** zu quantitativem oder qualitativem **Wachstum** führt. Genau hier setzen disruptive Unternehmen an.

Warum Airbnb und Uber keine disruptiven Unternehmen sind und auch Teslas Elektroautos für einen Preis von 100.000 \$ nicht als disruptiv innovativ bezeichnet werden können, erfahren Sie auf der nächsten Folie.

Wir unterscheiden drei Arten von Innovation

Effizienz – Erhaltend - **Disruptiv**



3

Disruption ist als **Prozess** zu verstehen. Ein kleines Unternehmen, oft mit geringeren Ressourcen, fordert ein erfolgreiches, etabliertes Geschäftsmodell größerer Unternehmen heraus, indem sie ein **Produkt oder eine Dienstleistung mit gleichem Bedürfnis** zu einem geringeren Preis oder mit deutlich größerem Mehrwert auf den Markt bringen.

Ein **Elektroauto** mit einem **Preis von 100.000 \$** ist keine disruptive Innovation, sondern Luxus und damit eine **erhaltende Innovation**. In **China** dagegen werden **Elektroautos** hergestellt, die zwar klein sind, aber **nur 3.000 \$ kosten** und somit eine um ein Vielfaches breitere Zielgruppe ansprechen. **Hier entsteht neues Wachstum.**

Das **Unternehmen Godrej in Indien** ist ein weiteres disruptives Beispiel. Sie stellen u.a. Kühlschränke her und haben erkannt, dass sich viele Inder jedoch noch nicht mal einen billigen Kühlschrank leisten können. Daher haben sie ein **Gerät mit einer neuen Technologie entwickelt**, die es ermöglicht, Lebensmittel kühl zu halten. Bei dem Preis von **49 Dollar** ist die Nachfrage in die Höhe geschossen.

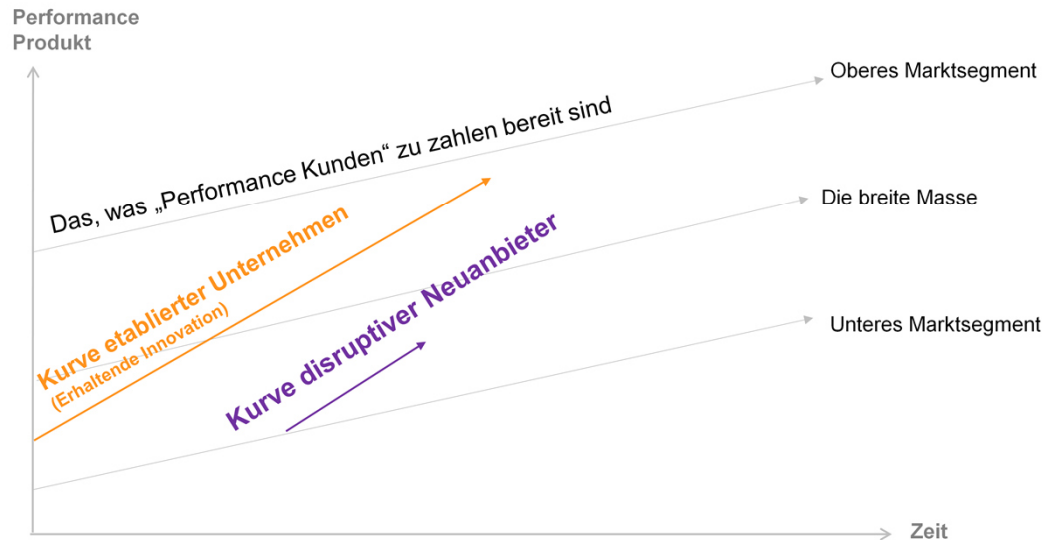
Auch **Apple** hat einen disruptiven Weg eingeschlagen. Indem sie ein **Öko-System an App-Entwicklern** aufgebaut haben, welches das **I-Phone zu einem Computer transformiert**.

Uber dagegen ist **kein disruptiver Innovator**. Sie haben zwar das Geschäft, wie Taxis arbeiten, verändert, aber sie besitzen weder Autos noch Fahrer. Ähnliches trifft auch bei **Airbnb** zu. Sie haben auch keine Hotels und kein Personal, weshalb hier die Fixkosten wegfallen. Ihr Geschäftsmodell besteht darin, die vorhandenen Ressourcen anders zu nutzen, weshalb sie **erhaltende Innovation** betreiben.

Es lohnt also wirklich, hinter das Schlagwort „Disruption“ zu blicken und sauber zu unterscheiden, wo eine disruptive Bedrohung vorliegt und wo es sich „lediglich“ um erhaltende Innovationen handelt. Je nach Ausgangslage gilt es deutlich unterschiedlich zu agieren.

Veranschaulichung Innovationskurve

Disruptive Neuanbieter reagieren auf **Kundenbedürfnisse in Segmenten**, die für etablierte Unternehmen unbedeutend sind (Konzentration auf profitabelste Kunden)



Philos GmbH www.philos-beratung.de

SOURCE CLAYTON M. CHRISTENSEN, MICHAEL RAYNOR, AND RORY MCDONALD
FROM "WHAT IS DISRUPTIVE INNOVATION?" DECEMBER 2015

4

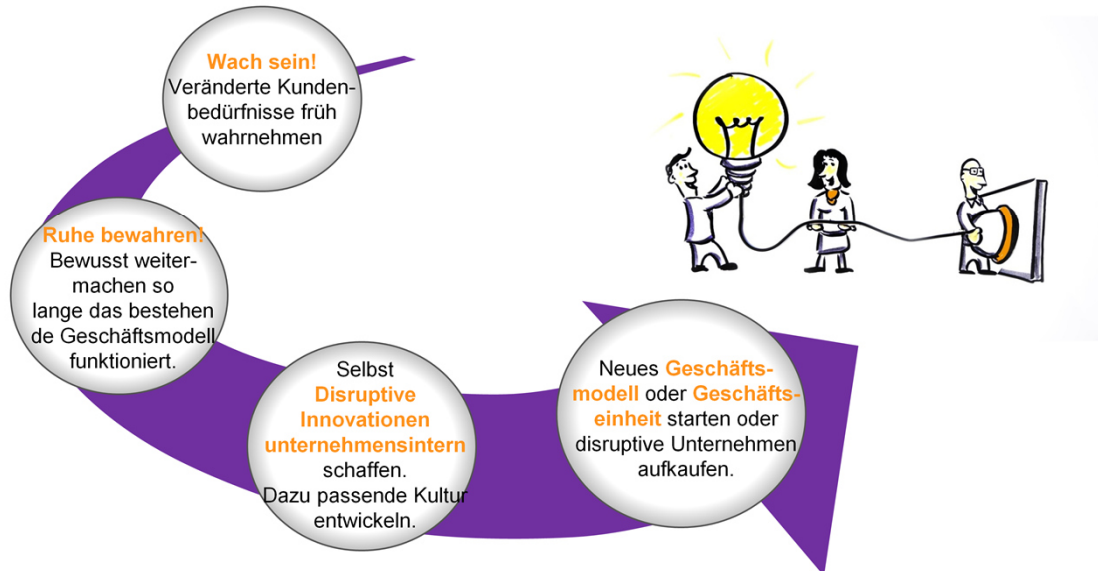
Etablierte Unternehmen versuchen in ihren profitablen Kundensegmenten durch **Produktverbesserungen** (z.B. Upgrade, neue Features, neue Farben) **ihre Margen zu steigern**, währenddessen disruptive Unternehmen gezielt die Kundenbedürfnisse **unterer Kundensegmente** berücksichtigen.

Folglich bringen sie eine günstigere und einfachere Variante auf den Markt, bei der die Nutzerfreundlichkeit und -Anwendbarkeit im Vordergrund steht.

Es gilt zu beachten, dass ab einem gewissen Zeitpunkt auch disruptive Neuanbieter zu etablierten Unternehmen mit erhaltenden Innovationen werden, sofern sie nicht neue, disruptive Geschäftsmodelle oder Einheiten in Gang setzen.

Disruptionsfähigkeit ist also viel mehr ein „**Frame of mind**“, denn eine Geschäftstechnik. Die kulturelle Fähigkeit eines Unternehmens, sowie die bewusste strategische Entscheidung, sich mit disruptiven Denk- und Arbeitsweisen auseinander zu setzen, entscheidet über den Erfolg.

Learnings für etablierte Unternehmen (1/2)

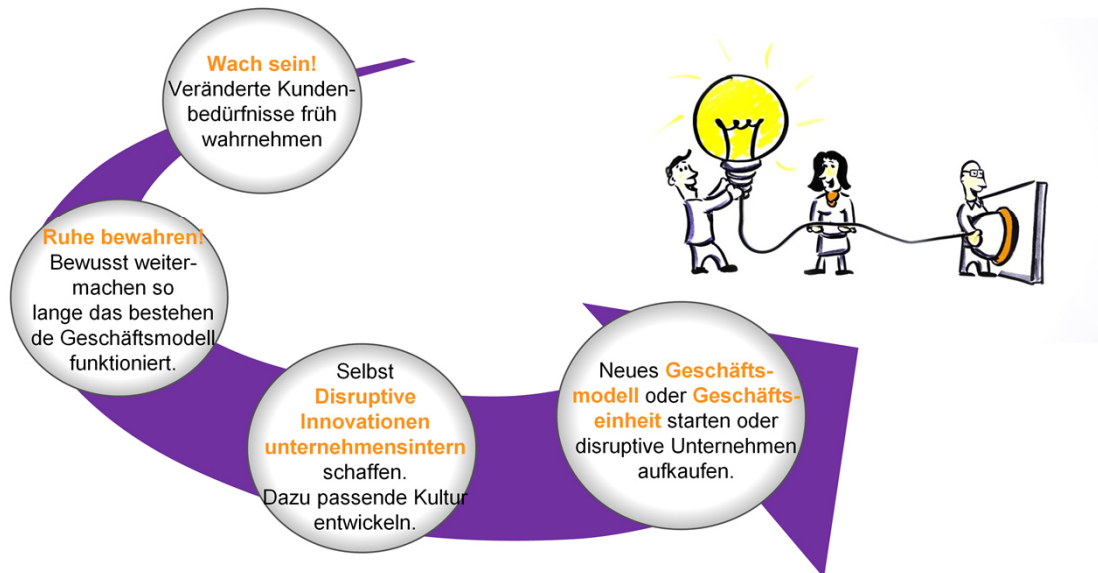


Was können nun „traditionelle“ Firmen daraus lernen? Wie sollen Sie agieren?

Wir empfehlen vier Faktoren im Blick zu behalten - und diese im Managementteam regelmäßig und intensiv zu besprechen, sowie bei Bedarf schnell Maßnahmen einzuleiten:

- 1. Wach sein!** Nehmen Sie Kundenbedürfnisse früh wahr und gehen Sie auf diese ein, so gut Sie das können. Der aktuelle Trend geht in Richtung individualisierbare, einfache und mobile Lösungen. Hier sollten Sie Angebote machen können, ohne Ihr Kerngeschäft einfach hektisch aufzugeben. In ein paar Jahren wird die Nachfrage nach substantiellen Lösungen, die wirklich nachhaltig Bedürfnisse befriedigen massiv ansteigen. Kurz mal „ge-appt“ wird immer weniger den dann bestehenden Herausforderungen gerecht werden. Einfach schnell „Geld verdient“ mit skalierbaren „Simpel-Leistungen“ wird nicht mehr reichen. Premium wird dann vor allem **durch Menschen veredelte, intelligente Problemlösung** bedeuten. Dabei wird es zunehmend mehr auch von Relevanz sein, ob eine Lösung, gesellschaftlich und ethisch akzeptiert wird. Noch mehr: Wer diesen Fokus bereits heute im Blick hat, der wird übermorgen genau die richtigen Antworten auf die dann drängenden Fragen haben.
- 2. Ruhe bewahren!** Bei **Vorstößen disruptiver Unternehmen** nicht gleich nervös werden oder gar die eigene Strategie aufgeben! Viel mehr heißt es erstmal zu prüfen, ob wirklich ein „disruptiver Angriff“ vorliegt. Wenn Ja, sich in zwei Richtungen aufstellen: Im bestehenden Geschäft weitermachen, so lange das Geschäftsmodell funktioniert. Gut beobachten und schnell auf Marktänderungen reagieren. Parallel dazu, selbst disruptive Produkte und Leistungen entwickeln.

Learnings für etablierte Unternehmen (2/2)



Philos GmbH www.philos-beratung.de

6

- 3. Disruptive Innovation unternehmensintern** schaffen und durch eine **offene Firmenkultur** fördern. Das Prinzip der „Zwei Betriebssysteme“ ist dabei ein praktisch sehr gut funktionierender Ansatz: <https://vimeo.com/141669276>. Das Bilden von Netzwerken, Kollaborations-Plattformen sowie die bewusste Ausgründung von Start Up's aus dem Kerngeschäft fordert traditionelle Unternehmenskulturen heraus. Aus dieser kreativen Spannung kann Neues entstehen – das Beste aus den beiden Welten „Hierarchie und Netzwerken“ verbindet sich.
- 4.** Dafür ist es wichtig, überlegt und gezielt ein neues **Geschäftsmodell oder Geschäftseinheiten zu starten**, die erstmal strikt getrennt zum etablierten Kerngeschäft laufen. Es kann auch Sinn machen, bewusst disruptive Unternehmen zu kaufen. Dann aber unbedingt ein gutes Kulturprogramm starten, um die neuen Unternehmenseinheiten mit dem Kernunternehmen in ein konstruktives Zusammenspiel zu bringen. Das dürfen Sie nicht dem Zufall überlassen. Hieran scheitern die meisten gut gemeinten Ansätze. Kultur- und Netzwerkmanagement wird zu einer der vornehmsten Führungsaufgaben.

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen



DIGITALISIERUNG. MENSCHGERECHT.

Tel: + 49 8807 20 64 670
Fax: + 49 8807 20 64 671
office@philos-beratung.de

Weilheimer Straße 9
D-86911 Dießen am Ammersee
www.philos-beratung.de