



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

Science Marketing
Science-to-Business Marketing Research Centre



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Wege zur Disruptiven Innovation

So managen Sie Ihr Unternehmen in Zeiten des
disruptiven Wandels

Managing Disruptive Change

Plötzliche Änderungen, die das Tätigkeitsumfeld einzelner Firmen oder ganzer Branchen so maßgeblich beeinflussen, dass nicht nur der Erfolg, sondern schlimmstenfalls die Existenz der betroffenen Organisation bedroht ist, treten immer häufiger und gleichzeitig mit immer höherer Geschwindigkeit auf (Baaken/Teczke, 2014).

Die Problematik des „Innovator’s Dilemma“ (Christensen, 1997) tritt hier in den Vordergrund.

Etablierte Unternehmen innovieren ihre Angebote kontinuierlich und schießen so über das Ziel hinaus: ihre Kunden können die angebotene Performance kaum mehr nutzen bzw. sind nicht in der Lage, den aufgerufenen Preis zu zahlen.

Dies eröffnet neuen Unternehmen die Chance, einfachere, günstigere und bequemere Geschäftsmodelle in dieses Vakuum zu platzieren. Diese neuen Unternehmen werden zwar wahrgenommen, jedoch häufig nicht als „echte Konkurrenz“ gesehen. Etablierte Unternehmen handeln verhalten oder häufig gar nicht, und sehen zu, wie die neuen Unternehmen Schritt-für-Schritt den Markt übernehmen. Aktuelle Beispiele sind Airbnb, Uber oder Zalando.

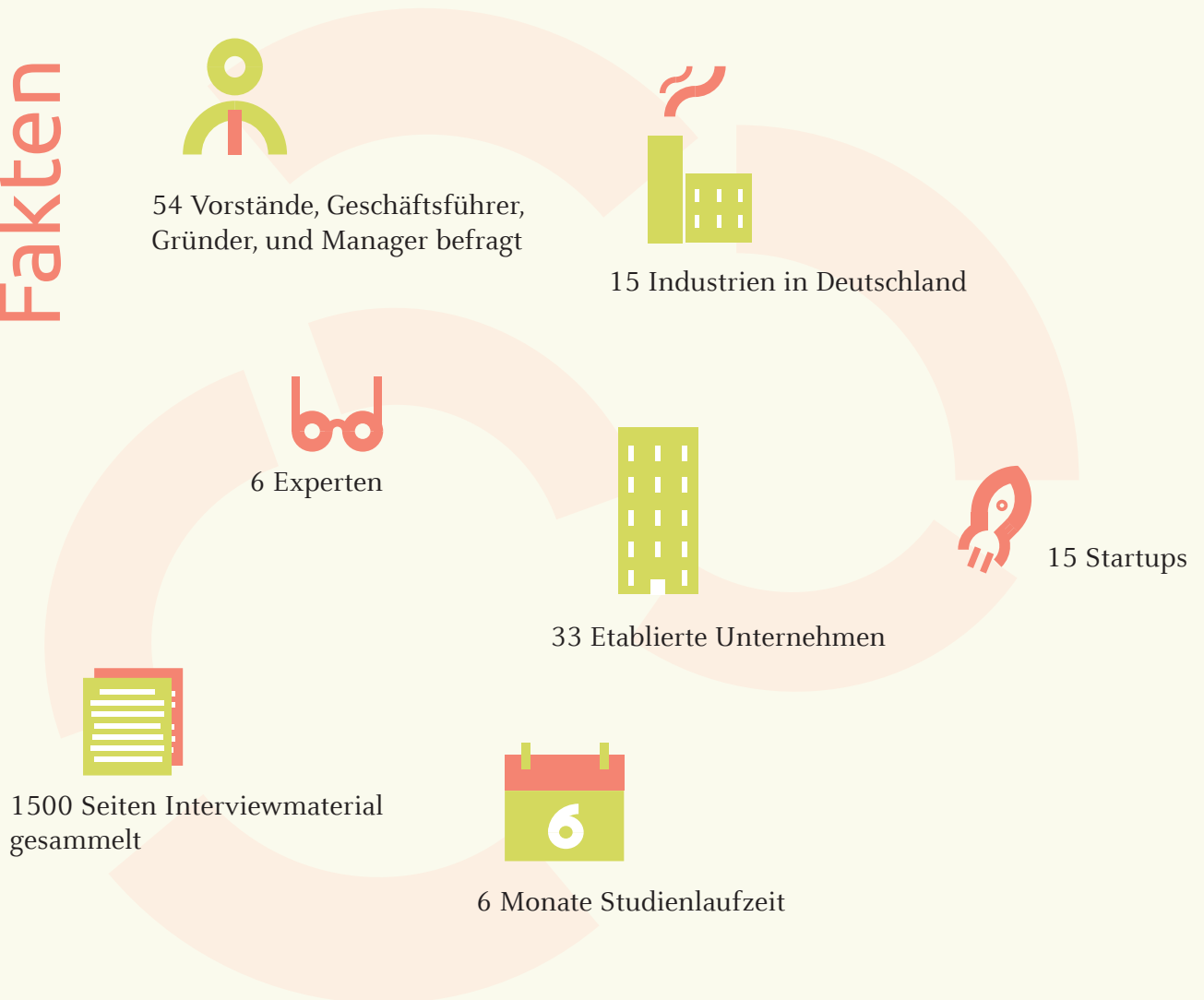
Ziel dieser Untersuchung ist es daher festzustellen, wie Unternehmen mit Disruptiven Innovationen umgehen.

Konkreter stellte sich die Frage, inwieweit sich die Abfolge von Wahrnehmung, Bewertung, und Aktion zwischen Disruptierenden Unternehmen (den Airbnb’s & Co.), den Reagierenden Unternehmen (diejenigen, die erfolgreich auf den Zug aufspringen) und den Disruptierten Unternehmen unterscheidet.

Grundlage der Untersuchung bildet das Konzept der Dynamischen Fähigkeiten (Dynamic Capabilities (Teece, 2007)) aus der Strategischen Management Literatur. Es wird argumentiert, dass Unternehmen in stark dynamischen Märkten ausgeprägte, über Industriegrenzen hinwegreichende Wahrnehmungsfähigkeiten (Sensing) benötigen, um neue Entwicklungen zu erspüren und mitzugehen (Seizing), um die einzelnen Geschäftsmodellkomponenten (Wirtz, 2016) und die Organisationsstruktur auf die jeweilige Situation anzupassen (Reconfiguring). Nur so können sie langfristig erfolgreich sein.

Es stellte sich daher die Frage, welche Unterschiede es zwischen den Unternehmen gibt und inwieweit diese Fähigkeiten über die Zeit angewendet werden, um Disruptive Innovationen zu managen.

Fakten



Wie halten Sie Ausschau nach Disruptiven Veränderungen?

Wie bewerten Sie die wahrgenommenen Disruptiven Veränderungen?

Wie agieren Sie nach der Bewertung im Hinblick auf diese Disruptiven Veränderungen?

Ergebnisse

DISRUPTIONS- MATRIX

Die Disruptionsmatrix visualisiert die unterschiedlichen Handlungen der drei Unternehmenstypen (Disruptierende, Reagierende und Disruptierte Unternehmen) und hebt die Kernaussagen entlang einer zeitlichen Dimension hervor.

Zeit

Vorausschau

Bewertung

Aktion

Disruptierende Unternehmen

Reagierende Unternehmen

Disruptierte Unternehmen

Themenfelder als Erkundungslandschaft
Verbindungen zu Spin-offs/Startups
Persönlicher Austausch im Netzwerk/
mit Kunden

Fachliche Veranstaltung (Messen,
Konferenzen)
Verändertes Marktverständnis:
Nutzenfelder als Ausgangspunkt
Kundennutzen als Basis für das
Erkennen neuer Startups und
disruptiver Veränderungen

Nutzenfelder als Ausgangspunkt
Technologiebranche/Vorreiterländer
werden beobachtet
Umfeld- und Szenarioanalysen

Interdisziplinäre Erfahrungen über
branchenfremde Netzwerke hinweg
Persönliche Einschätzung
Glaube an die Technologie

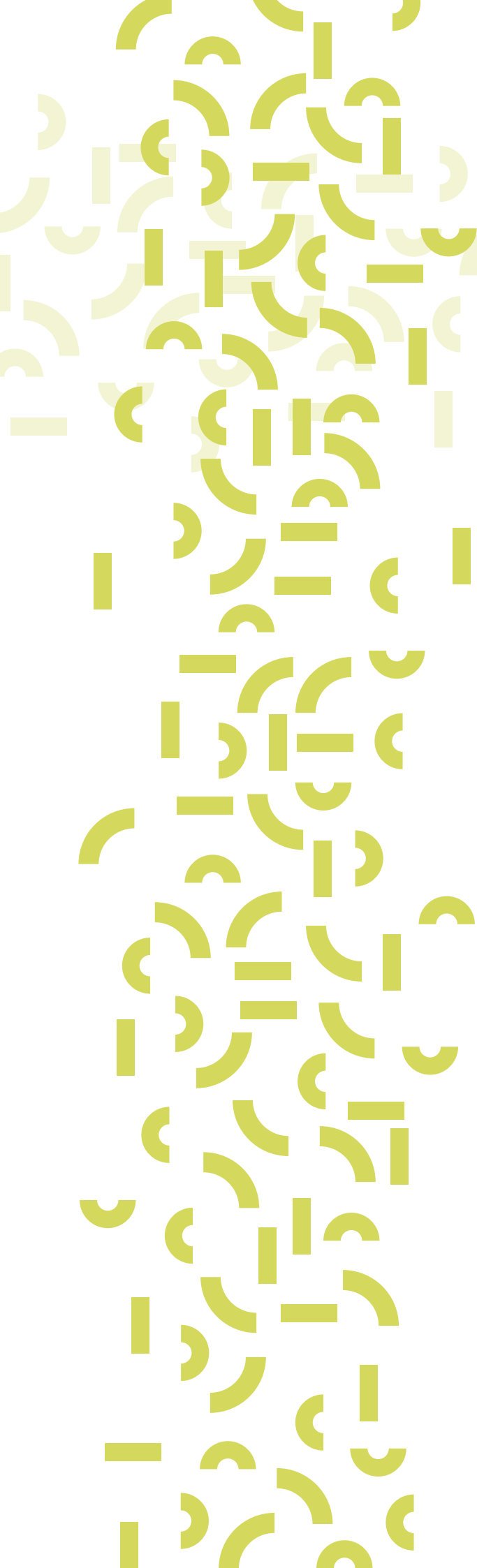
Erfahrungen innerhalb des Unterneh-
mens
Themenradar zur Priorisierung
Marktkomplexität, Reife, Potenzial des
Zielmarktes

Wirtschaftlichkeit
Fit zum aktuellen Geschäftsmodell
Interne Machbarkeit

Testen bzw. Experimentieren durch
Pilotprojekte
Spin-offs/Startups für die Umsetzung,
da Freiheit zu handeln
Themenspezifische Ökosysteme für
Kooperationen

Re-Konfiguration von Bestehendem
Spin-offs/Startups für die Umsetzung,
da Freiheit zu handeln
Bereitstellung finanzieller Ressourcen

Unterstützung durch oberes Manage-
ment notwendig
Ausgliederung eines eigenständigen
Bereiches
Agilität und Flexibilität notwendig



In der Regel entwickeln Startups, Tech-Unternehmen, oder Spin-offs aus bestehenden Unternehmen disruptive Innovationen.

Diese Unternehmen verstehen den Kundennutzen als Ausgangspunkt für jegliches Denken und Handeln. Dadurch fallen gelernte Industriegrenzen weg und es entwickeln sich industrieübergreifende „Themenfelder“, die mit innovativen Lösungen bespielt werden.

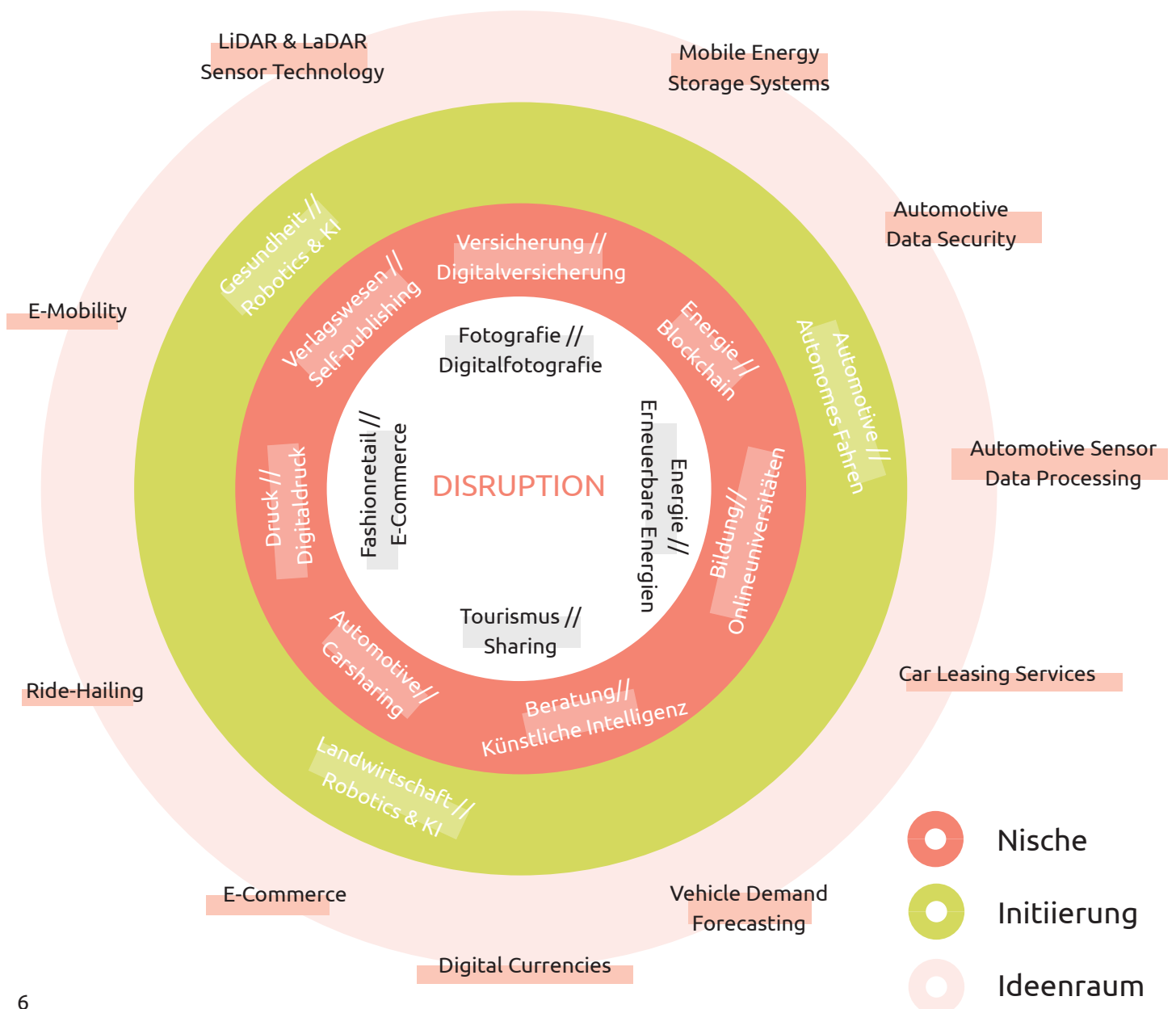
Kern dieser innovativen Lösungen ist häufig eine Integration von Technologie und Geschäftsmodell. Durch die digitale Revolution (oder vielmehr Evolution) werden immer günstigere Geschäftsmodelle denkbar und die Kundenschnittstelle wird zunehmend digitalisiert. Es müssen daher neue Kompetenzen und Strategien entwickelt werden.

Erfolgreich reagierende Anbieter lösen diese Aufgabe durch die Ausgliederung eines Spin-offs und gehen in offene, industrieübergreifende Partnerschaften.

Disruptierte Unternehmen bewerten die disruptiven Entwicklungen in Bezug auf das bestehende Geschäftsmodell, die bestehenden Kunden, und die bestehenden Kompetenzen. Dieses Festhalten am „Status-Quo“ führt zum Ausbleiben einer angemessenen Reaktion. Das Geschäftsmodell und die internen Strukturen werden entweder nicht oder nur unzureichend angepasst. Falls eine Aktion initiiert wird, kommt es zu vorübergehenden Projekten, die jedoch häufig mit zu wenig Ressourcen ausgestattet werden, um als ernsthafte Initiative zu gelten.

DISRUPTIONS- RADAR

Der Disruptionsradar ist entlang der Reife der jeweiligen Technologie, die für die disruptiven Technologie-Geschäftsmodellkombinationen genutzt wird und der Anzahl an Startups in diesem Bereich aufgebaut. Hier wurden zudem Treiber bzw. Barrieren berücksichtigt, die von diesen Startups identifiziert wurden. Je näher eine Industrie-Technologiekombination zur Mitte ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Disruption.



Disruptive Technologie-Geschäftsmodellkombinationen gehen flächendeckend über Industriegrenzen hinweg und breiten sich aus. Dies führt jedoch nicht zwingend zu einer Disruption der etablierten Unternehmen. Es kann von disruptiven Unternehmen gelernt werden, um Disruption selbst zu initiieren (über ein Spin-off), oder erfolgreiche Reaktionen gefunden werden, um das Geschäftsmodell und die Organisationsstruktur anzupassen und die Veränderungen mitzugehen. Denn Disruption ist erst dann gefährlich, wenn sie missachtet und frühzeitig abgetan wird. Es ist keine neue Erkenntnis, dass sich die Welt kontinuierlich verändert. Es ist nur so, dass diese Veränderungen schneller entstehen und daher als „plötzlich“ wahrgenommen werden.

Unternehmen sollten diesen Umstand akzeptieren und neugierig sein. Welche Chancen halten diese Veränderungen bereit?

Es gilt dabei nicht zu fragen: Was will mein Kunde jetzt? Sondern: Was hilft den Menschen im Allgemeinen eine gewisse Aufgabe zu erledigen? Und: Was kann ich zu dieser Lösung beitragen?

Es würde helfen, sich die Welt von morgen vorzustellen und zu fragen: wo stehe ich mit meinem Unternehmen in dieser Welt? Welche Lösungen werden noch gebraucht?

Die bestehenden Organisationsstrukturen, die meist auf Prozesseffizienz und Gewinnmaximierung ausgestaltet sind, wirken hier behindernd. Gleiches gilt für bereits beste-

hendes Branchenwissen und die bestehende Unternehmenskultur, welche hinderlich sind, wenn sie als Bewertungsgrundlage für neue Ideen genutzt werden.

Es sollten eher kleinere Suchtrupps und Forschungseinheiten ausgesandt werden, bestückt mit Menschen, die Lust auf Neues haben. „Einfach machen“ und Experimentieren ist hier die Devise.

Es wird Ihnen Spaß machen!

Über S2B

Das Science-to-Business Marketing Research Centre (S2BMRC) ist ein integraler Bestandteil der Münster School of Business an der Fachhochschule Münster. Das S2BMRC ist ein weltweit führendes Zentrum für die Interaktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.

Aktuell beschäftigen wir mehr als 15 Mitarbeiter und kollaborieren mit Universitäten, Unternehmen und Regierungen aus allen Kontinenten.

Ansprechpartner



Dr. Christian Junker

junker@fh-muenster.de



Neele Petzold

n.petzold@fh-muenster.de



Alexander Schmidt

alexanderlennart.schmidt@fh-muenster.de

Projektteam

Prof. Dr. Thomas Baaken

Prof. Dr. Frank Riemenschneider

Prof. Dr. Torben Bernhold

Prof. Dr. Frank Lattuch

References:

Baaken, T. & Teczke, J. (2014). *Managing Disruption and Destabilisation*. Münster, Cracow: Cracow University Press.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's dilemma. When new technologies cause great firm to fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), pp. 1319-1350.

Wirtz, B. W.; Pistoia, A.; Ullrich, S. & Göttel, V. (2016). *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*. *Long Range Planning*, 49 (1), pp. 36-54.