

tractionwise  
real customer relations



# Disruption:

How to kill your  
company in 2023



# Inhaltsverzeichnis

## Disruption.

---

Disruption als Weg in die Zukunft	03
Einführung	04
Die Definition von Disruption	05
Was Du aus der Geschichte lernen kannst	07
Für welche Branchen ist Disruption relevant?	10
S-Kurven-Modell	13
Disruption in der Anwendung	17
Gemeinsam erfolgreich	18
6 Tipps, um das eigene Unternehmen disruptiv voranzubringen	20
Conclusio	24
Referenzen	27

---

# Abstract



## Disruption als Weg in die Zukunft

Die Digitalisierung stellt Unternehmen immer wieder vor neue Herausforderungen. Durch Innovationen geraten selbst ganze Branchen in Bedrängnis. So revolutioniert beispielsweise Uber den Taxi-Sektor und bedroht die Existenz von traditionellen Taxi-Unternehmen. Denn Uber bietet eine Flexibilität und einen Preisvorteil, mit dem alteingesessene Anbieter nicht mithalten können.

Doch in dieser Bedrohung liegt auch ein Potenzial verborgen. Denn wer disruptive Gelegenheiten erkennt, kann diese nutzen, um den eigenen Betrieb voranzubringen. Dazu ist allerdings der Mut notwendig, die eigene Daseinsberechtigung kritisch zu hinterfragen.

Gelingt dieses Vorhaben, kannst Du selbst als Disruptor neue Ansätze schaffen. Was es dazu braucht? Einen umfangreichen Blick darauf, was Deine Kunden wirklich wollen und kreative Lösungen, wie Du die vorhandenen Vorstellungen sogar noch übertreffen kannst. Auf diese Weise schaffst Du es, Dein Unternehmen in die Zukunft zu führen - ganz ohne Angst vor Disruption.

# Einführung



Der Begriff Disruption wurde in den letzten Jahren mit dem Umbruch durch die Digitalwirtschaft deutlich angefach, zumeist durch Startups.

Doch was Disruption ist, geht jeden Unternehmer etwas an. Denn nur, wer die disruptiven Phänomene versteht, kann sie zu seinem eigenen Vorteil nutzen.

So profitieren auch mittelständische (Traditions- Unternehmen von der kritischen Hinterfragung der eigenen Daseinsberechtigung. Funktioniert ein Geschäftsmodell bereits über Jahre, bedeutet das nämlich noch nicht, dass es auch zukunftsfähig ist.

Die Konkurrenz schläft nicht – daher ist es wichtig, disruptive Potenziale rechtzeitig zu erkennen und zum eigenen Vorteil zu nutzen.

# Die Definition von Disruption

Der Wortursprung liegt im englischen Wort „to disrupt“. Das bedeutet: Zerstören, vernichten, spalten oder aufbrechen. Im Kontext der Disruption geht es also darum, alte Denkmuster aufzubrechen und neu zu denken.

Das eigene Geschäftsmodell muss erst (mental) zerstört werden, um dann neu – und zukunftsfähig – wieder zusammengesetzt zu werden.



Oft geht es dabei auch um Technologien. Eine vorherrschende Technologie wird durch eine andere ersetzt, weil sie für den Kunden eindeutige Vorteile bietet. Die neue Technologie ist dann beispielsweise günstiger, einfacher oder komfortabler.

Innovationen sind häufige Auslöser von disruptiven Vorgängen. Die disruptive Zerstörung ist daher immer mit Umbrüchen verbunden. Gut für den Disruptor – schlecht für alle etablierten Unternehmen einer Branche, die die Entwicklungen verschlafen haben. Nicht selten werden Traditionsfirmen durch den technischen Fortschritt abgehängt.

Dennoch wird der Begriff in der Praxis sehr oft missverstanden. Wenn wir von disruptiven Ideen sprechen, gehen wir instinktiv davon aus, dass die Technologie oder die „Erfindung“ für die Disruption verantwortlich ist. Ist die Rede von disruptiven Geschäftsmodellen, meinen zudem viele, dass das Umgehen eines Punktes in der Wertschöpfungskette für die Disruption verantwortlich ist.

Das ist allerdings nur die halbe Wahrheit. Tatsächlich spielen die Technologie sowie das Erkennen und Verstehen der Wertschöpfungskette eine wichtige Rolle. Die andere Hälfte stellen allerdings die Kundenbedürfnisse dar. Im Prinzip geht es darum, die Kundenbedürfnisse mithilfe von Technologien und Verständnis für die Wertschöpfungskette besser zu erkennen und zu erfüllen, als es der klassische Wettbewerb bisher getan hat.

So schrieb Brea Alberto (o. J.) zum Beispiel:

- Netflix hat nicht die Videotheken eliminiert – hohe Gebühren für verspätete Rückgaben waren das eigentliche Problem.
- Uber hat nicht die Taxi-Branche getötet – schlechter Zugang zu Taxis und komplexe Tarifsysteme und Strukturen waren das eigentliche Problem.
- AirBnB hat nicht die Hotellerie und Pensionen getötet – sondern der schlechte Zugang zur digitalen Direktbuchung war das eigentliche Problem.

„Eine neue Technologie zu entwickeln oder einen Punkt in der Wertschöpfungskette zu umgehen, ist nicht die wahre Disruption. Wenn die Kundenzentrierung fehlt, ist das die größte Bedrohung für ein bestehendes Geschäftsmodell.

Denn wer die Kundenbedürfnisse frühzeitig erkennt und dies mit seinem bestehenden Geschäftsmodell kombiniert, der wird zur Disruption, dadurch zur Innovation und schlussendlich zum Wachstum kommen.“



**Manuel Schmidt**  
*Co-Founder und Managing Director bei tractionwise*

# Was Du aus der Geschichte lernen kannst

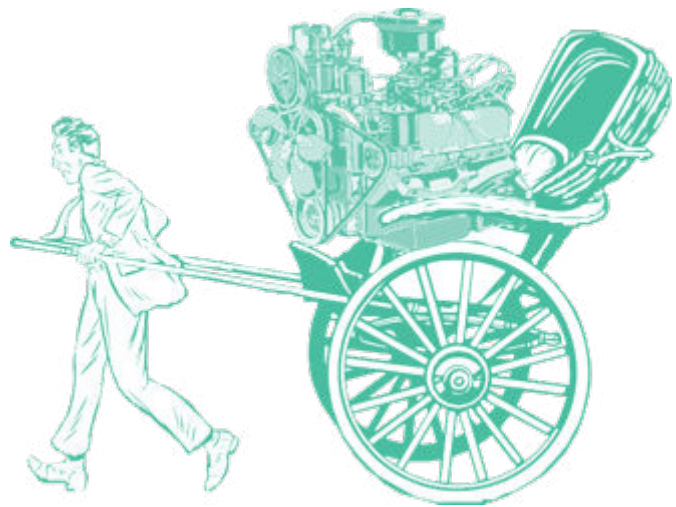


## Disruption meets 19. Jahrhundert

Denken wir beispielsweise an die Pferdekutsche. Sie war lange Zeit das schnellste und bequemste Mittel, um zu reisen. Zumindest so lange, bis das Automobil erfunden wurde.

Die Transportbranche stand vor einem eindeutigen Problem: Egal wie optimiert eine Pferdekutsche ist, sie würde nie mit den Vorzügen eines Autos mithalten können. So schafften es die Autos, selbst die besten Pferdekutschen auszustechen und den Markt durch eine Revolution zu zerstören.

Zukünftig sind in der Transportbranche auch weitere disruptive Entwicklungen zu erwarten. Zwei Beispiele: Selbstfahrende Fahrzeuge und später Drohnen, die Menschen transportieren können. Eine Disruption ist also kein einmaliges Event. Vielmehr ist es wichtig, Innovationen dauerhaft im Blick zu behalten, um Gefahren für das eigene Geschäftsmodell zu erkennen.



„Disruption passiert nicht über Nacht. Häufig kündigen sich Entwicklungen langsam an, sodass Unternehmen Zeit zum Reagieren haben.“



**Christian Ensslen**  
Co-Preneur for Digital Business Transformation, Reruption GmbH



### **Kodak: Unternehmens-Aus durch Disruption**

Ein bekanntes Beispiel für ein Unternehmen, das sich nicht rechtzeitig selbst hinterfragt hat und daher der Technisierung zum Opfer gefallen ist, ist Kodak. Der Betrieb war lange Zeit Marktführer im Bereich Fotografie und wurde dann doch von der Konkurrenz unwiderruflich überholt.

Kodak erfand die digitale Fotografie zwar selbst, verpasste aber die Gelegenheit, das gesamte Unternehmen auf die neue Technologie zu spezialisieren. Die Konkurrenz erkannte die disruptive Chance und zog auf diese Weise mit der digitalen Fotografie am Marktführer vorbei.

### **Disruption: So aktuell wie nie**

Der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass Disruption schon lange ein wichtiges Thema ist. Doch gerade heute ist es so relevant wie nie zuvor. Eine technische Innovation jagt die nächste. Ganze Branchen werden von neuen Technologien erschüttert und ins Wanken gebracht.

### **Digitalisierung als Motor der modernen Disruption**

Die Ursache dafür liegt vor allem in der Digitalisierung begründet. Sie enthält ein nahezu unbegrenztes Potenzial, Prozesse und Produkte leistungsfähiger und besser zu machen. Damit kommen herkömmliche Herangehensweisen immer mehr in Bedrängnis.



---

**Ein Beispiel:** Für viele hat das Online-Banking den Gang zur örtlichen Bankfiliale schon lange ersetzt. Hinzukommt, dass mittlerweile klassische Banken ihr Filialnetz und ihre Anzahl an Servicekräften in den Filialen massiv kürzen, da schlichtweg kein Bedarf vor Ort mehr für die Mitarbeiter sind.

Setzt eine Disruption ein, denken die meisten Unternehmen zunächst, dass sich die Entwicklung nicht flächendeckend durchsetzen kann. Doch oft werden sie schnell eines Besseren belehrt. Man denke beispielsweise an den pandemiebedingten Vormarsch von virtuellen Meetings und Videotelefonie.

---





## Die Zukunft ist nachhaltig

Weitere wichtige Punkte, die branchenübergreifend immer mehr Relevanz erhalten: Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Dabei spielen zwei Aspekte eine wichtige Rolle: Zum einen die vom Staat vorgegebenen Regularien und zum anderen die Konsumwünsche der Kunden.

So sehen sich beispielsweise die Hersteller von Diesel-Fahrzeugen von einer Disruption bedroht. Können die Autos die nachhaltigen Kriterien nicht erfüllen, werden sie schon bald von elektronischen Alternativen abgelöst werden.

Erkennst Du Trends wie diese frühzeitig, hast Du die Möglichkeit, Dein Businessmodell an die neuen Entwicklungen anzupassen. Dadurch musst Du eventuell alte Geschäftsgewohnheiten hinterfragen, schaffst es aber, Dein Unternehmen zukunftsfähig zu positionieren.

## Veränderte Arbeitsgestaltung: Arbeitnehmer wollen Flexibilität

Doch die Digitalisierung ist nicht der einzige Grund, warum Disruption heutzutage mehr Aufmerksamkeit fordert als je zuvor. Denn auch die Arbeitswelt verändert sich – mit enormen Auswirkungen auf unterschiedlichste Branchen.

Remote Arbeiten und Homeoffice zählen für viele Arbeitnehmer mittlerweile zur Selbstverständlichkeit. Für viele lässt sich eine ausgewogene Work-Life-Balancedurch eine flexiblere Arbeitsgestaltung leichter realisieren.

Verpasst es eine Branche, Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten zu schaffen, können wichtige Fachkräfte wegbleiben – auch das kann das Aus für ein Unternehmen bedeuten.



# Für welche Branchen ist Disruption relevant?

Generell lässt sich sagen: Keine Branche kommt um Disruption herum. Denn oft reichen schon kleine Innovationen, um einen Arbeitsbereich zu revolutionieren – Traditionsunternehmen können dann oft nicht mehr mithalten.

Daher sollten nicht nur Startups, sondern auch mittelständische Unternehmen ein Auge auf die Disruptions-Themen werfen. Je enger eine Branche dabei mit der Digitalisierung verknüpft ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für disruptive Entwicklungen.

Laut Bradley et al. (2015) sind diese Branchen am ehesten von Disruption betroffen:

1. Technikbranche
2. Medien und Unterhaltung
3. Einzelhandel
4. Finanzdienstleistungen
5. Telekommunikation

Doch auch in anderen Wirtschaftsbereichen ist es sinnvoll, kritisch auf die Daseinsberechtigung und Verbesserungspotenziale des eigenen Unternehmens zu blicken.

## Theorie und wichtige Vordenker

Das theoretische Fundament, das nötig ist, um Disruption und ihre Auswirkungen zu verstehen, stellen vor allen zwei Personen: Joseph Schumpeter und Clayton Christensen. Während der erste bereits 1912 von der Kraft der kreativen Zerstörung schrieb, griff Christensen die Ideen in den 90er Jahren wieder auf und prägte den Begriff Disruption maßgeblich.

## Schumpeters Kraft der kreativen Zerstörung

Joseph Schumpeter war ein großer Ökonom des 20. Jahrhunderts. Er verlieh dem Begriff „Innovation“ für die Forschung – insbesondere für die Betriebswirtschaftslehre – seine Bedeutung. Laut ihm sei es ein natürlicher Prozess, dass der Kapitalismus alte Industrien zerstöre und neue, innovative hervorbringe.

In diesem Zusammenhang prägte Schumpeter vor allem den Begriff der „Kraft der kreativen Zerstörung“. Und genau das ist es im Kern, was die Disruption ausmacht: Der Mut, neue Wege zu gehen und dabei keine Angst zu haben, alte Brücken einzureißen.



## Christensen: Disruptiver Vordenker

Doch erst in den 90er Jahren wurde der Begriff Disruption wirklich populär – dank Christensens Buch *The Innovator's Dilemma*. Prägend war dabei vor allem die Differenzierung von evolutionären und disruptiven Technologien. Denn laut Christensen entwickeln sich Innovationen auf zwei verschiedene Arten:

### 1. Evolutionäre Technologien

Der Fokus liegt hier auf bereits vorhandenen Produkten. Deren Leistungsfähigkeit soll entsprechend der Kundenanforderungen gesteigert werden. Die Weiterentwicklungen können – müssen allerdings nicht – einen hohen Neuheitsgrad aufweisen.

So ist es möglich, immer anspruchsvollere Kunden zu bedienen und höhere Margen einzufahren. Die Gefahr: Die Produkte werden zu teuer und die Bedürfnisse der Mainstream-Kunden werden übersehen.

### 2. Disruptive Technologien

Spezifischer sind dahingegen die disruptiven Technologien definiert. Diese Art der Innovation hat einen gesteigerten oder womöglich sogar ganz neuen Nutzen für den Kunden. Oft stammen die Entwicklungen zunächst aus Nischen und werden nur von einzelnen aufgrund von Kosten- oder Bedienvorteilen geschätzt.

„Meistens wird der Markt von unten aufgerollt. Doch große Unternehmen haben die kleinen Märkte nicht immer im Blick und verpassen daher manchmal wichtige Neuerungen.“



**Christian Ensslen**  
Co-Preneur for Digital Business Transformation, *Reruption GmbH*

Etablierte Branchen übersehen disruptive Technologien deshalb zu Beginn oft – schließlich stellen sie als Nischenprodukte keine große Bedrohung dar. Doch sie haben in der Regel den Vorteil, dass sie zu einem niedrigeren Preis verkauft werden können.

Verbessern die Disruptoren ihr Produkt mit der Zeit, hat es das Potenzial, Stück für Stück den Markt zu erobern und etablierte Branchen somit zu erschüttern.

## **Disruption nach Christensen**

Und genau hier liegt nach Christensen die Chance der Disruption: Vom unteren Preissegment aus erobern neue Produkte durch stetige Verbesserung und konstante Kostenvorteile den Markt.

Während Anfangs nur einzelne Kunden den speziellen Mehrwert einer disruptiven Technologie schätzen, erkennen im Laufe der Zeit immer mehr Nutzer den Vorteil der Innovation. Denn sie sind beispielsweise leichter zu bedienen, bieten mehr Komfort oder ein ausgeglicheneres Kosten-Nutzen-Verhältnis.

---

**Ein Beispiel:** Aus der Geschichte der Druckerhersteller Canon und Xerox lässt sich einiges lernen. In den 1970er Jahren galt Xerox als Marktführer für Druckgeräte. Die Xerox-Drucker verfügten über zahlreiche hochwertige Funktionen, waren dafür aber teuer, groß und langsam.

Eine Alternative bot Canon: Die Drucker lieferten zwar nicht dieselbe hochwertige Qualität, waren allerdings günstiger, platzsparender und arbeiteten wesentlich schneller.

Anfangs schätzten vor allem die Kunden die Canon-Produkte, die in kurzer Zeit ganz simple Kopien anfertigen wollten. Doch nach und nach verbesserte Canon seine Drucker, sodass sie noch schneller und effizienter arbeiteten und überzeugten damit immer mehr Kunden von ihrem Produkt.

Xerox hingegen fokussierte sich weiterhin auf den High-End-Markt – dies führte allerdings dazu, dass die Drucker für den durchschnittlichen Nutzer am Ende zu teuer waren, schlicht und ergreifend, weil sie zu viele Funktionen hatten.

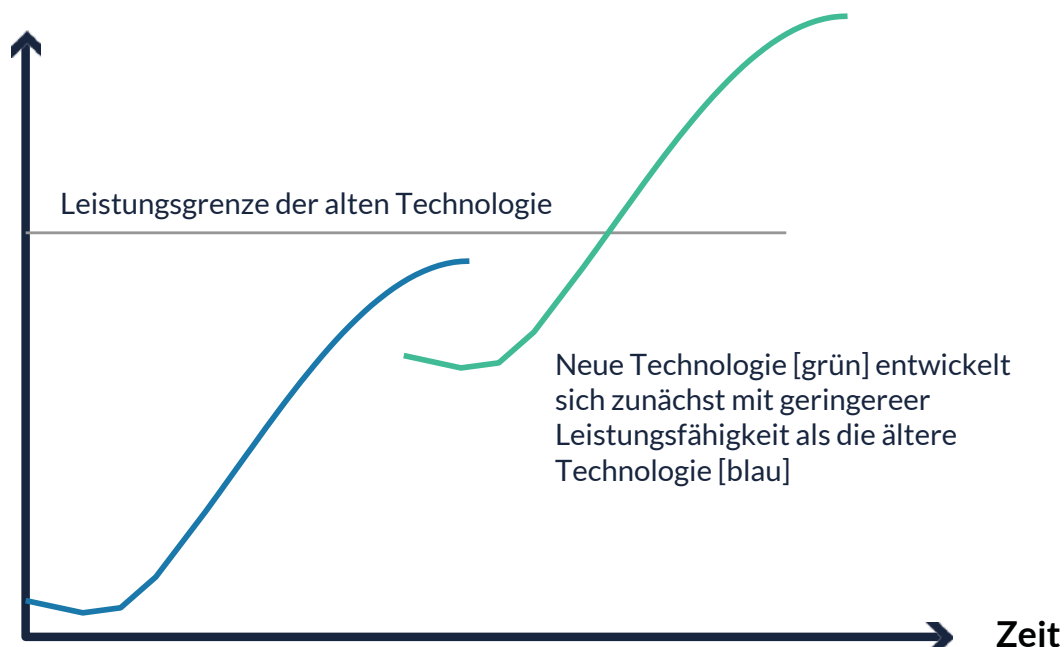
So konnte sich die disruptive Technologie von Canon schlussendlich durchsetzen und einen Großteil des Marktes erobern. Denn Canon hatte etwas Wichtiges erkannt: Schnelligkeit und Alltagstauglichkeit waren vielen Kunden wichtiger als eine überragende Druckqualität. Der Hersteller erkannte die Bedürfnisse seiner Käufer und schaffte es so, eine Disruption anzustoßen.

---

# S-Kurven-Modell: Was passiert, wenn die Leistungsgrenze erreicht ist?

Verständlich werden die theoretischen Ansätze auch durch das sogenannte S-Kurven-Modell. Es stellt grafisch dar, wie neue Technologien alte ablösen.

## Leistungsfähigkeit



Eine Technologie wird im Laufe der Jahre immer weiterentwickelt. Sie erfährt einen Aufschwung, der nicht enden zu scheinen will. Die Unternehmen, die das entsprechende Produkt herstellen, befinden sich auf Erfolgskurs und hinterfragen daher das eigene Businessmodell nicht. Doch nach einiger Zeit ist die Technologie vollständig ausgereizt – Fortschritt ist nicht mehr möglich.

Zeitgleich kommt eine technische Neuerung auf den Markt. Zu Beginn liegt ihre Leistungsfähigkeit noch unter der des altbewährten Produkts. Doch die neue Technologie hat einen klaren Vorteil: Sie hat ihre Leistungsfähigkeit noch nicht erreicht und daher die Möglichkeit, die alte Technik mühelos abzuhängen.

## **Mobiltelefone lassen das Festnetz in Vergessenheit geraten**

Noch klingt das Modell etwas abstrakt, doch ein Beispiel hilft, die Zusammenhänge zu verdeutlichen. Betrachten wir die Entwicklung der Festnetztelefonie. Die Erfindung des Telefons revolutionierte die Art, wie Menschen miteinander kommunizierten.

Über Jahrzehnte wurde diese Innovation weiterentwickelt. Aus der Drehscheibe wurden Tasten, aus dem störenden Kabel eine schnurlose Technologie. Und dennoch findet man heutzutage in immer weniger Haushalten überhaupt noch ein Festnetztelefon. Was ist hier passiert?

Die Mobiltelefonie kam als disruptive Neuerung ins Spiel. Ihre Leistungsfähigkeit war zu Beginn nicht mal ansatzweise mit der der heutigen Smartphones zu vergleichen – und dennoch dauerte es nicht lange bis Mobiltelefone zumindest als gleichwertige Alternative zur Festnetztelefonie angesehen wurden.



Mit fortschreitender Entwicklung entfalteten die Mobiltelefone ihr volles Potenzial: Sie ermöglichten eine mobile Kommunikation, die so vorher nicht möglich war. Die Leistungsfähigkeit der neuen Technologie geht also weit über die Leistungsgrenze der alten Technologie hinaus. Die sich daraus ergebenden S-Kurve der Leistungsfähigkeit ist namensgebend für das Modell.

## **Herausforderungen und Chancen für Unternehmen im Zusammenhang mit Disruption**

So viel zur Theorie. Doch wie wirkt sich die Disruption nun ganz konkret auf Unternehmen aus? Neben Herausforderungen birgt sie auch viele Chancen. Wer das ganze richtig angeht, kann den Prozess zum eigenen Vorteil nutzen – ein zukunftsfähiges Business ist das lohnende Ergebnis.

„Oft haben Firmen schon Erfolg. Sie haben ihren Mitarbeitern und bestehenden Lieferantenstrukturen gegenüber viel Verantwortung. Dann ist es gar nicht so einfach möglich, alles über Bord zu werfen und etwas Neues auszuprobieren.“



**Christian Ensslen**  
*Co-Preneur for Digital Business Transformation, Reruption GmbH*

## Herausforderungen: Es fehlt der Mut, neue Wege zu gehen

So viel zur Theorie. Doch wie wirkt sich die Disruption nun ganz konkret auf Unternehmen aus? Neben Herausforderungen birgt sie auch viele Chancen. Wer das ganze richtig angeht, kann den Prozess zum eigenen Vorteil nutzen – ein zukunftsfähiges Business ist das lohnende Ergebnis.

Dazu kommt, dass Anreize für Innovationen oft zu kurz kommen. Schließlich wird kein Manager dafür belohnt, ein etwas anders gedachtes Projekt an die Wand zu fahren. Doch genau hier liegt der Knackpunkt: Hin und wieder zu scheitern, ist Teil des disruptiven Wegs.

Doch es muss nicht immer gleich ein Rundumschlag sein, der Auswirkungen auf das ganze Unternehmen mit sich zieht. Denn bereits kleine Veränderungen können Großes bewirken.



---

**Ein Beispiel:** Disruptiven Mut bewies beispielsweise auch Microsoft. Lange Zeit war das bekannte Office-Paket nur über eine CD installierbar – bis das Unternehmen das Potenzial von Cloud-Diensten erkannte. Daraufhin wurde ein Teil der Belegschaft darauf angesetzt, den Cloud-Service zu optimieren.

Damit war auch ein Risiko verbunden: Hätten die Kunden die cloudbasierten Dienste abgelehnt, wäre die Arbeit umsonst gewesen. Doch der Plan ging auf, heutzutage ist die Cloud-Option beliebter denn je. Hier wird klar: Microsoft hat rechtzeitig daran gedacht sich selbst und seine Produkte neu zu erfinden – und sich dadurch einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz geschaffen.

---

## Vorteile: Disruption für ein Better Business

„Die sinnvollere Frage ist doch „Was können wir gewinnen?“, statt „Was haben wir zu verlieren?“.“



**Torsten Laufenberg**  
*ehem. Managing Director bei THE DISRUPTION CONSULTANCY*

Obwohl disruptive Prozesse herausfordernd wirken können, tragen sie dennoch eine Menge Potenzial in sich. Denn Disruption bietet vor allem die Chance, innovative Produkte, Services und Geschäftsmodelle hervorzubringen.

Aber auch bestehende Strukturen und Prozesse innerhalb eines Unternehmens werden im Laufe des disruptiven Wegs in Frage gestellt – und können somit verbessert werden. Zudem gehen auch kulturelle Veränderung mit einer Disruption einher. Anstelle des Status Quo tritt der Mut anzufangen und die Bereitschaft, Bestehendes infrage zu stellen.

Machen statt langem Grübeln lautet dann die Devise. Das kann für Unternehmer durchaus vorteilhaft sein. Wer sich auf den ergebnisoffenen Prozess der Disruption einlässt, lernt viel über das eigene Business und über die Möglichkeiten, welche die Zukunft noch bereithält.

Klare Gewinner sind dabei auch die Kunden. Sie profitieren gleich mehrfach von einer Disruption. Denn:

- die angebotenen Leistungen werden besser (beispielsweise effizienter oder bedienerfreundlicher)
- häufig sinkt der Preis...
- ... während die Auswahl an Produkten steigt

Du möchtest deine Kunden nicht an die Konkurrenz verlieren? Dann Sorge dafür, dass Du durch innovative Ideen und neue Herangehensweisen den Mitbewerbern immer einen Schritt voraus bist.



## New Business vs. Better Business – Was birgt mehr Chancen?

Veränderungen in der unternehmerischen Herangehensweise können zwei Folgen nach sich ziehen: Entweder verändert sich das Geschäftsmodell grundlegend und es entsteht ein neues (New Business) oder bereits vorhandene Prozesse werden „lediglich“ verbessert (Better Business).

Die klassische Disruptionslehre vermittelt auf den ersten Blick das Bild, dass es immer fundamentale Neuerungen sein müssen, die ein Unternehmen in die Zukunft führen. Doch gerade diese umfassende Neugestaltung hält einige Unternehmer zurück. Zu groß scheint die Gefahr, aktuelle Erfolge zu gefährden.

Daher kann es sinnvoll sein, den Fokus zunächst auf das Better Business, statt auf das New Business zu legen. Welche Herangehensweise im individuellen Fall sinnvoller ist, hängt dabei aber natürlich immer mit den jeweiligen Umständen zusammen.

# Disruption in der Anwendung: Wie lassen sich Schwachstellen im eigenen Geschäftsmodell finden?

Du möchtest Deine unternehmerische Daseinsberechtigung kritisch hinterfragen? Dann brauchst Du dazu nicht nur Mut, sondern auch Zeit. Denn dabei handelt es sich um einen Prozess, der sich auf verschiedenen Geschäftsebenen entfalten muss.

„Als erstes braucht es die Erkenntnis – auch an der Spitze – der Eisberg schmilzt. So geht es nicht weiter.“



**Torsten Laufenberg**  
*ehem. Managing Director bei THE DISRUPTION CONSULTANCY*

# Gemeinsam erfolgreich: Disruption lässt sich nicht im Alleingang durchdenken

Wichtig ist dabei vor allem, dass alle an einem Strang ziehen. Die beste disruptive Idee ist nutzlos, wenn sich am Ende die Geschäftsführung gegen die Durchsetzung stellt. Daher ist es sinnvoll, ein gemischtes Team zusammenzustellen, das sich mit den Fragen, die im Zusammenhang mit der Disruption aufkommen, auseinandersetzt.

Für einen ausgewogenen Dialog sollten folgende Menschen an den Überlegungen teilnehmen:



- Wichtige Entscheider des Unternehmens wie beispielsweise die Geschäftsführung (so ist sichergestellt, dass die Ergebnisse und Prozesse am Ende im Unternehmen auch wirklich erwünscht sind)
- Mitarbeiter, die Experten auf verschiedenen Bereichen sind – zum Beispiel aus der Produktion, der Entwicklung und der Beschaffung. Auf diese Weise kann die Machbarkeit von Vorhaben aus verschiedenen Blickwinkeln geprüft werden
- Eventuell externe Personen wie Kunden, Lieferanten oder Fachexperten. Sie eröffnen einen objektiven Blick und können wertvolle neue Denkanstöße liefern

## Fragen, die es sich lohnt vorab zu beantworten

Bevor Du direkt zur Tat schreitest und etablierte Prozesse über den Haufen wirfst, lohnt es sich zunächst, über einige Kernfragen nachzudenken. Sie helfen dabei, einen Überblick über disruptive Gefahren von außen zu erhalten sowie innovative Möglichkeiten innerhalb des eigenen Betriebs aufzudecken.

- Wie lässt sich mein Geschäftsmodell zerstören?
- Wo liegen die Schwachstellen?
- Kenne ich jeden Touchpoint in meiner Wertschöpfungskette und weiß ich, wer dabei beteiligt ist?
- Welche Innovationen könnten mir gefährlich werden und wo liegen meine Schwachstellen?
- Wie könnte ich mein Angebot für die Kunden noch weiter optimieren?
- Wie gut ist meine Organisation in der Lage, im operativen Geschäft die wahren Kundenbedürfnisse zu erkennen und in die eigenen Strukturen zu gießen?
- Wie sehr basieren Strategien und Entscheidungen auf valide Kundenbedürfnisse und wie oft handelt es sich nur um Bauchgefühl und subjektive Annahmen aus der Organisation heraus?
- Wie sehr sorgt die Unternehmenskultur dafür das Erforschen von Kundenbedürfnissen in allen Bereichen der Organisation möglich ist und gelebt wird?
- Was kann mein Unternehmen tun, um den Markt disruptiv anzugehen?
- Inwieweit können wir innovative Trends tatsächlich umsetzen und realisieren?

# 6 Tipps, um das eigene Unternehmen disruptiv voranzubringen

Du hast Deine unternehmerische Daseinsberechtigung kritisch hinterfragt und bist bereit, Dein Business zukunftsfähig auszurichten? Dann nutze folgende Tipps und Methoden, um Dein Ziel zu erreichen.



## 1. Daten sammeln: Das eigene Business noch besser kennenlernen

Wer sich für die Zukunft rüsten möchte, muss wissen, wo er in der Gegenwart steht. Nur wenn Du aktuelle Trends im Blick behältst, lohnt es sich darüber nachzudenken, wie sie sich weiter entwickeln werden.

Dazu benötigst Du jede Menge Daten und Informationen aus verschiedenen Quellen. Dazu zählen beispielsweise:

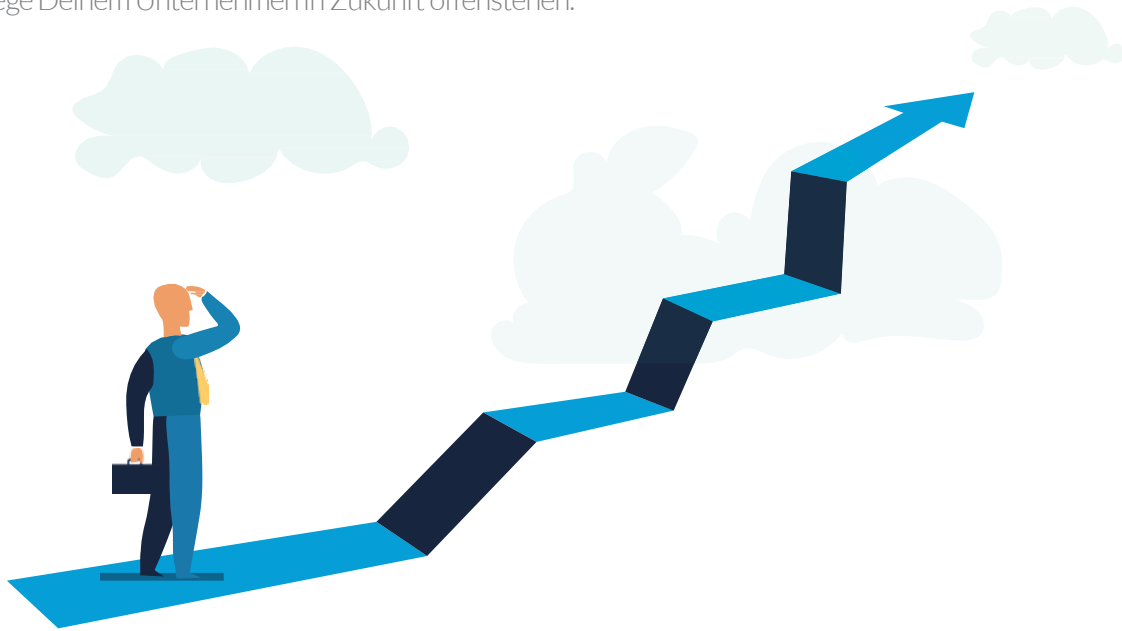
- Branchenreports
- Interne Trendreports
- Marktanalysen
- Kunden- und Experteninterviews

Diese Daten schaffen Transparenz. So lässt sich leichter bewerten, welche Trends zukunftsfähig sind und welche sich als nicht lukrativ erweisen.

## 2. Ich sehe was, was Du nicht siehst: Zukunftsszenarien durchdenken

Disruptive Erschütterungen kündigen sich häufig bereits im Voraus an – beispielsweise in Form einer immer weiter aufstrebenden Technologie. Daher lohnt es sich, frühzeitig den Blick auf technische Neuerungen zu lenken, auch wenn sie sich bisher nur in Nischen durchgesetzt haben.

Dann kannst Du mental durchspielen, welche Möglichkeiten in den neuen Technologien verborgen liegen und wie Du sie für Dein Business nutzen kannst. Bewerte die verschiedenen Szenarien im Hinblick auf ihre Wahrscheinlichkeit und ihren Realitätsbezug. So erhältst Du einen Überblick, welche Wege Deinem Unternehmen in Zukunft offenstehen.



**Tipp:** Denke bei den Zukunftsszenarien auch an Deine Kunden. Wie sieht der Customer of tomorrow aus? Was verändert sich, wenn in 15 bis 20 Jahren eine neue Generation zu deinem Kundenstamm zählt? Haben diese Kunden neue Bedürfnisse und Wünsche? Welche Werte sind ihnen wichtig? Schaffe Dir ein möglichst präzises Bild Deiner zukünftigen Kunden, um dein Business frühzeitig auf ihre Ansprüche auszurichten.

## 3. Kreativität braucht Gelegenheit

Visionäre Ideen brauchen ihren Raum. Sie entstehen nicht im Laufe eines Businessmeetings. Daher ist es sinnvoll, Zukunftsprojekte ins eigene Unternehmen zu integrieren. Das bedeutet nicht, dass alle etablierten Projekte sofort eingestampft werden sollten. Dennoch sollte die Geschäftsführung Anreize für neue Ideen schaffen.

Dazu bieten sich beispielsweise Ideenkampagnen oder Wettbewerbe an. Auch Hackathons, die sich einer spezifischen Herausforderung widmen, können äußerst gewinnbringend sein. Wichtig ist, dass die ganze Business-Community die Chance erhält, innovative Denkanstöße zu äußern.

#### 4. Weg vom Status Quo: Dauerhaften Wertewandel anstoßen

„Disruption ist nicht nur eine Methode, sondern eine Haltung.“



**Torsten Laufenberg**  
*ehem. Managing Director bei THE DISRUPTION CONSULTANCY*

Um Dein Business in die Zukunft zu führen, kann ein grundlegender Wertewandel vonnöten sein. Perfektionismus und Gründlichkeit haben durchaus ihre Daseinsberechtigung. Dennoch sollten Flexibilität, Offenheit und feedbackorientiertes Handeln nicht in Vergessenheit geraten.

Vor allem im Berufsalltag ist es wichtig, Dinge immer mal wieder zu hinterfragen. Dazu zählt beispielsweise auch der eigene Führungsstil. Denn Disruption geht auch im Kleinen. Das Ziel ist es, einen grundlegend zukunftsorientierten Mindset im gesamten Team zu schaffen.

#### 5. Der Kunde als Partner: Customer Experience und Customer Insights tracken

Letztendlich entscheiden immer die Kunden, welche Produkte sie kaufen und welche nicht. Damit sind sie eine der wichtigsten Stellschrauben auf dem Weg Deines Unternehmens in die Zukunft. Nur wenn Du Deine Kunden und ihre wahren Bedürfnisse kennst, kann es Dir gelingen, die Kunden auch in Zukunft für Dein Business zu begeistern.

Wichtig ist es daher, dass Du Deine Customer besser kennlernst. Customer Insights verschaffst Du Dir über verschiedene Datenerhebungsformen wie der Auswertung bereits vorhandener Kundendaten, Webtracking, Umfragen oder auch Interviews.

Doch nicht immer zeigen diese Daten vollumfänglich, was Deine Kunden wirklich wollen. Sinnvoll ist es daher, zusätzlich die Customer Experience zu tracken. Hier zeigt sich welche Feature Deiner Produkte die Kunden wirklich benutzen und an welcher Stelle Verbesserungsmöglichkeiten liegen. Zudem lässt sich auch ein Customer Advisory Board als Kollaborationsplattform mit den Kunden nutzen.

Der enge Kontakt zu Deinen Kunden wird dir helfen, versteckte Potenziale in Deinen Produkten oder Dienstleistungen offenzulegen.

## 6. Keep calm: Disruption ist nicht das Ende der Welt

„Es gibt viele Gründe warum Unternehmen scheitern, Disruption ist nur einer davon.“



**Christian Ensslen**  
*Co-Preneur for Digital Business Transformation, Reruption GmbH*

Das Thema Disruption ist in aller Munde. Daher scheint es oft so, als wäre dies die einzige Herausforderung, mit der Unternehmer heutzutage konfrontiert sind. Dabei ist es nur eine von vielen.

Deshalb ist es zwar wichtig, disruptive Themen im eigenen Unternehmen anzusprechen und den Fokus auf die Zukunft zu lenken – dennoch solltest Du Dich nicht von der Angst vor Disruption lähmen lassen. „Panik ist kein guter Ratgeber“, so Christian Ensslen.

In Ruhe über verschiedene Zukunftsszenarien nachzudenken ist daher gewinnbringender, als beim ersten Anzeichen einer disruptiven Neuerung alles Etablierte stehen und liegen zu lassen.

# Conclusio



Disruption beschreibt den Prozess, die eigene unternehmerische Daseinsberechtigung kritisch zu hinterfragen. Das Ziel ist es Verbesserungspotenziale und Innovationsmöglichkeiten zu entdecken, bevor es die Konkurrenz tut.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass immer wieder neue Technologien auf den Markt drängen, die alte Herangehensweisen nahezu vollständig ersetzen. Solche disruptiven Neuerungen bedrohen Traditionsunternehmen, welche die Innovation nicht kommen sehen.

Behältst Du allerdings die disruptiven Entwicklungen im Blick, kannst Du sie zu Deinem eigenen Vorteil nutzen. Dazu braucht es Mut und Kreativität, denn häufig müssen viele betriebsinterne Prozesse umgedacht werden, um ein Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Wichtig ist es daher, dass die Veränderungen im eigenen Business vom ganzen Team gewollt sind. Dazu braucht es Aufklärung und Transparenz. Sinnvoll ist es zudem, nicht alle Neuerungen auf einen Schlag umzusetzen. Stattdessen solltest Du Dein Unternehmen mit mehreren kleinen Schritten in Richtung Zukunft führen. Denn dann ist es auch nicht schlimm, wenn ein kreativ-gedachter Schritt mal daneben geht.

Das eigene Geschäftsmodell im Sinne der Disruption zu zerstören, klingt zunächst sehr dramatisch. Doch in der Praxis geht es nicht darum, alle aktuellen Erfolge anzuzweifeln. Die Zerstörung kann auch nur im Kleinen stattfinden – beispielsweise indem zunächst nur ein bestimmter Prozess umgestellt wird.

Disruption muss kein Schreckgespenst sein. Vielmehr bietet die Disruption den Anreiz darüber nachzudenken, was die Zukunft für Entwicklungsmöglichkeiten bereithält. So entdeckst Du Chancen und Wachstumsgelegenheiten, welche Dir ohne die kritische Hinterfragung Deiner Daseinsberechtigung womöglich verborgen geblieben wären.



# Danke

Dieses Whitepaper wäre ohne die tatkräftige Unterstützung und Aufgeschlossenheit unserer interviewten Experten nicht möglich gewesen.

Vielen Dank, dass Ihr mit Euren tollen Perspektiven dieses Werk bereichert und für die Praxis noch greifbarer gemacht habt.



**Christian Ensslen** ist Co-Founder und Geschäftsführer der reruption GmbH. Mit seinem Team setzt er Innovationen für und mit Unternehmen um. Die reruption Maxime: was würden wir tun, wenn das unser Unternehmen wäre.



**Torsten Laufenberg** ist ehemaliger Managing Director der The Disruption Agency. Dabei agiert er als Management-Experte für die Entwicklung, Umsetzung und Optimierung von Strategien und Geschäftsmodellen.

# Über tractionwise

## Unser Glaube, unsere Daseinsberechtigung

Wir glauben, die Zukunft gehört den Unternehmen, die **ihre Kunden** und nicht **ihre Organisation** ins Zentrum stellen.

## Das ist tractionwise

tractionwise ist eine **Hands-on Beratung für Datenstrategien** rund um Kunden und Marketing Daten.

## Das tractionwise Nutzenversprechen

**The single source of truth for your business:** Konsistenz und Kontext für datengetriebene Entscheidungen und zukunftsfähiges Handeln.

Besuche unsere Website [www.tractionwise.com](http://www.tractionwise.com)  
um zu erfahren, wie Du mit tractionwise durch Daten zukunftsfähig wirst.  
**Die erste Gelegenheit: Ein gemeinsamer Disruption Sprint!**

tractionwise GmbH  
Schellingstraße 109a  
80798 München  
willkommen@tractionwise.com  
+49 (0)89 / 999 50 481

# Referenzen

## Literaturverzeichnis

Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A. & Wade, M. (2015). Digital Vortex – How Digital Disruption is Redefining Industries. ([www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital\\_Vortex\\_06182015.pdf](http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital_Vortex_06182015.pdf))

Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business School Press.

Christensen, C. & Euchner, J. (2020). Managing Disruption. Research Technology Management, 63(3), 49–54. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1733890>

Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. New York and London: Harper and Brothers Publishers.

Schumpeter, J. A., Röpke, J. & Stiller, O. (2006). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (Nachdruck der 1. Auflage von 1912). Duncker & Humblot.