

# Wie Unternehmen disruptive Techniken für sich selbst nutzen können



Syda Productions – Fotolia.com

***11.11.2015 Das Internet, neue Technologien, neue Wettbewerber und verändertes Verbraucherverhalten können von heute auf morgen ganze Märkte auf den Kopf stellen. Was jahrzehntelang gut funktionierte und für volle Kassen sorgte, kann in kürzester Zeit in die Sackgasse führen. Doch statt solchen Entwicklungen tatenlos zuzuschauen können Unternehmen den Spieß auch umdrehen und sich selbst mit disruptiven Techniken Wettbewerbsvorteile verschaffen.***

Wer früher sein Geld mit Fotomaterialien verdiente, konnte sich jahrzehntelang über ein höchst einträgliches Dasein freuen. Der Bedarf nach gewerblichen und privaten Fotos nahm von Jahr zu Jahr zuverlässig zu.

Doch dann kam, scheinbar wie aus dem Nichts, die digitale Fotografie und fegte erfolgreiche Konzerne wie Kodak oder Agfa vom Markt. Digitalkameras und Handys brauchten kein Fotomaterial mehr. Der bisherige Markt war bis auf wenige Nischen praktisch tot. Selbst Giganten wie Fujifilm wurde der Boden unter den Füßen weggezogen.

Diese Beispiele zeigen die bedrohliche Seite neuer, disruptiver Technologien. Neue Verfahren übernehmen die Führung in völlig fremden

Marktbereichen. Sie setzen bekannte Spielregeln außer Kraft und eliminieren dabei im Rekordtempo die Geschäftsmodelle der bisherigen Marktführer. Das iTunes-Business von Apple und seine Auswirkung auf die weltweite Musikindustrie ist dafür ein besonders anschauliches Beispiel.

Es gibt aber auch eine positive Seite von Disruption. Unternehmen können sie als Chance nutzen, um mit Techniken und Absatzstrategien völlig anderer Branchen wettbewerbsfähiger zu werden. Man setzt also quasi die Stärken eines anderen Unternehmens oder eines anderen Marktes dazu ein, um eigene Schwachpunkte auszugleichen und die eigene Branche zu revolutionieren.

Wie funktioniert das?

## **Vorteile fremder Branchen für sich nutzen**

Zunächst einmal gilt es, zwei grundsätzliche Regeln zu erkennen: 1. Alles hängt mit allem zusammen. Diese Kausalität gilt ohne Ausnahme für alle Branchen - auch wenn sich das nicht immer auf den ersten Blick erschließt.

2. Jeden Tag werden irgendwo auf der Welt Neuheiten in den Markt gebracht. Wer sie frühzeitig entdeckt, kann sie für den eigenen Wettbewerbsvorsprung nutzen.

Als Boeing beispielsweise 2008 seinen Verkaufsprospekt für den neuen 787 Dreamliner veröffentlichte, las sich das wie ein Konzeptkatalog voller toller Ideen.

Alleine das Beleuchtungskonzept des zweistrahligen Verkehrsflug-

zeuges bietet hervorragende Ansatzpunkte, um beispielsweise Kunden im stationären Einzelhandel stärker zum Kauf zu animieren.

Um auf solche Lösungen zu stoßen, bedarf es allerdings der regelmäßigen Recherche nach aktuellen Entwicklungen und Neuheiten aus den unterschiedlichsten Produkt- und Dienstleistungsbereichen. Nur wenn diese Suche branchen- und marktübergreifend durchgeführt wird, lassen sich bereits bekannte Denkansätze überwinden und wirklich revolutionäre Lösungen finden. Dann ist es sogar möglich, dass ein Produktionsleiter in der Automobilindustrie aus den Abläufen und Verfahren eines Fast Food-Restaurants neue Ideen zur Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung gewinnt. In den USA ist es deshalb durchaus üblich, dass hochbezahlte Industrie-Manager Praktika in McDonalds-Restaurant absolvieren, um sich ‚an der Basis‘ neue Impulse für das eigene Unternehmen zu holen.

### **Wo findet man neue Anregungen und Ideen?**

Erfreulicherweise sind die meisten Neuheiten nicht geheim, sondern für jedermann zugänglich. Aufmerksame Beobachter finden sie in der Presse, beim Shopping, im Internet, in Werbeprospekten und oft auch ganz einfach auf Verpackungen.

Zerlegt man sie in einzelne Merkmale und wertet sie systematisch aus, lässt sich erkennen, wie andere Unternehmen und Branchen ticken. Wie sie sich im Markt aufstellen und mit welchen Strategien sie operieren. Daraus können dann Ideen für die eigene Wertschöpfung und für die eigenen Leistungsangebote abgeleitet werden.

So lässt sich das wertvolle Knowhow hochkarätiger Unternehmen wie Apple, Coca-Cola, Procter & Gamble, Facebook oder Google aber auch von unzähligen mittelständischen Spezialisten anzapfen. Tausende teurer Strategen, Planer und Manager, die eigentlich auf der Payroll anderer Unternehmen stehen, stellen jeden Tag ihr Wissen indirekt zur Verfügung.

Anders ausgedrückt: Man sitzt quasi als stiller Beobachter mit am Tisch der Keyplayer dieser Welt.

### **Zur Abwechslung selbst zum Angreifer werden**

Statt sich von Startups oder Technologie-Konzernen in die Ecke drängen zu lassen, sollten Unternehmer darüber nachdenken, wie sie selbst zum Angreifer werden können.

Ein eindrucksvolles Beispiel für eine gelungene Transmission bietet Fujifilm. Der einstige Foto- und Filmriese verdient heute den größten Teil seines Geldes mit Pharma- und Kosmetikprodukten.

Das Management hat frühzeitig die verheerenden Auswirkungen der digitalen Fotografie auf sein Kerngeschäft erkannt und das Knowhow im Bereich Antioxidantien, Beschichtungen und Nanotechnologie dazu genutzt, um neue Geschäftsfelder zu erobern.

Wer im eigenen Unternehmen über ausgereiftes Knowhow und spezielle Lösungen verfügt, kann diese Assets, wie man sieht, auch in ganz neuen Geschäftsfeldern erfolgreich einsetzen (lassen).

Der Fahrgastdienst Uber ist seit ein paar Jahren dabei, mit seinem disruptiven Konzept weltweit das traditionelle Taxigewerbe in Angst und Schrecken zu versetzen. Über 40 Milliarden Dollar soll dieses junge Startup heute bereits wert sein, mehr als viele etablierte Unternehmen der Old Economy.

Doch was machen die Taxiunternehmen? Sie sitzen wie das Kaninchen vor der Schlange und hoffen, dass dieser Spuk möglichst schnell wieder vorübergeht. Mit juristischen Schritten versuchen sie gegen diesen unangenehmen Widersacher vorzugehen.

Sicherlich wäre es weit sinnvoller, zu prüfen, wie sich die jahrelang entwickelten Strukturen des Taxigewerbes optimieren lassen und wie man diesen Service auch für andere Wirtschaftsbereiche nutzbar macht. Die vielen neuen Food-Bringdienste oder stationäre Einzelhändler, die künftig ihre Waren beim Kunden zuhause anliefern

möchten, könnten von dieser einzigartigen Infrastruktur profitieren.

Ein weiteres Beispiel bietet die Musikindustrie.

Das bisherige Geschäft mit Tonträgern wurde in den letzten Jahren durch neue Anbieter grundlegend verändert. Mancher Musikmanager wird mit Wehmut an die alten Zeiten zurückdenken, in denen Jugendliche die Plattenläden stürmten und den Händlern die neuesten Hits aus den Händen rissen. Aus und vorbei!

Vielleicht wäre es jetzt an der Zeit, die vorhandenen Assets der Musikindustrie neu zu bewerten und daraus neue Einnahmequellen zu generieren. In ihren Archiven lagern zigtausende kreative Werke, die einst mit großem Aufwand produziert wurden und nach relativ kurzer Zeit wieder in der Versenkung verschwanden. Dabei besitzt der überwiegende Teil dieser Musikstücke immer noch eine so hohe Anziehungskraft, dass sie sich in zeitgemäßer Aufmachung und für alternative Anwendungszwecke sicherlich zu Geld machen ließen.

Zwar nutzen viele Musikanbieter schon die Mehrfachverwertung. Aber man kann nicht ernsthaft behaupten, dass schon alle relevanten Ertragsmöglichkeiten wirklich ausgereizt sind.

Im Grunde ist das Musikbusiness bisher eine ungeheure Verschwendung von Talenten und kreativer Leistung. Musik, die es früher bis in die Hitparade gebracht hat, wird nach kürzester Zeit in den Archiven abgelegt. Gerade heute bieten sich neue Einsatzmöglichkeiten für solche Contents. Denn schließlich wollen immer mehr Medien und Branchen mit Unterhaltungsselementen bedient werden.

Warum also nicht selbst zum Tiger werden, statt sich ständig vor aktuellen Marktentwicklungen zu fürchten?

Viele Beispiele zeigen, dass man selbst in den schwierigsten Märkten mit den genannten Strategien erfolgreich sein kann.

Unternehmen, denen im Tagesgeschäft die Kapazitäten für das Finden und Umsetzen neuer Konzepte

fehlt, können dafür auch externe Dienstleister einsetzen.

Spezialisten wie die Cassing GmbH in Düsseldorf oder das Fraunhofer-Institut in München durchforsten die Weltmärkte systematisch nach neuen Entwicklungen. Die Ergebnisse werden nach den unterschiedlichsten Merkmalen bewertet und erfasst. Für ihre Kunden entwickeln sie daraus konkrete Produkte und individuelle Lösungsvorschläge für die unterschiedlichsten Branchen und Anwendungsgebiete.

---

**Thomas Huber ist Geschäftsführer der Cassing GmbH - Institut für Produkt- und Absatzentwicklung in Düsseldorf**