

Jens-Uwe Meyer

Digitale Disruption managen: Wie sich Unternehmen digital neu erfinden können

Das Digitalfieber hat die Vorstandsetagen deutscher Unternehmen und Konzerne erfasst. Kaum ein Branchenkongress, kaum eine Top-Managementtagung, auf der nicht die Chancen und Gefahren der Digitalisierung diskutiert werden. Bankvorstände tauschen sich darüber aus, wie sie ihre Kunden künftig online besser beraten können. Die Gesundheitsbranche überlegt, wie sich Daten auf Fitnessarmbändern vom Arzt nutzen lassen. Und Produkte aus unserem Alltag – wie beispielsweise eine Zahnbürste – gehen wie selbstverständlich online. Die Digitalisierung wird die Wirtschaft wie kaum ein anderer Trend der letzten Jahrzehnte radikal verändern.



Für die meisten Unternehmen bedeutet Digitalisierung die Fortsetzung der bisherigen Geschäftsmodelle im Internet. Das Schlagwort: digitale Transformation. Doch das genügt nicht! Die Digitalisierung wird Unternehmen und Märkte nicht nur verändern, sondern von Grund auf neu definieren, zum Beispiel:

- Unternehmen, die über digitale Transformation sprechen, werden darüber nachdenken, wie sie Teile

ihrer traditionellen Produktion durch 3D-Drucker effizienter gestalten können. Disruptiv denkende Unternehmen werden alles daran setzen, Produktion neu zu erfinden: Sie werden zu Produzenten, ohne eine einzige Fabrik zu besitzen.

- In der digitalen Transformation werden Systeme der künstlichen Intelligenz Versicherungssachbearbeiter dabei unterstützen, Betrugsfälle gezielter zu erkennen als bisher. Dis-

→ Kurz gefasst:

- Die Digitalisierung wird Unternehmen und Märkte von Grund auf neu definieren.
- Wer bei digitaler Transformation stehenbleibt, denkt nicht weit genug.
- Die digitale Innovationsfähigkeit ist die künftige Schlüsselkompetenz von Unternehmen.

→ Durch komplexe Regelwerke wird in den kommenden Jahren Fachkompetenz von Menschen digitalisiert werden.



ruptive Unternehmen werden daran arbeiten, den kompletten Prozess der Sachbearbeitung zu automatisieren und den Versicherungssachbearbeiter zu ersetzen.

hat wirtschaftliche Folgen: Die internen Kosten betragen bei der Blau GmbH (je nach Gehalt der Mitarbeiter) 30.000 – 50.000 Euro, bei der Rot GmbH weit über 200.000 Euro.

Unternehmen tun sich mit der Entwicklung disruptiver digitaler Geschäftsmodelle schwer. Sie bremsen sich selbst aus, obwohl sie wissen, dass Geschwindigkeit im Entwicklungsprozess der entscheidende Faktor ist. Sie investieren in radikale Innovation und erhalten dennoch nur eine etwas modernisierte Version des Bestehenden. Warum ist das so? Seit Mitte der 90er Jahre beschäftigt sich die Wissenschaft intensiv mit den Ursachen. Die Antwort: Weil ihre Unternehmenskultur und ihre Strukturen nicht auf die Entwicklung disruptiver Geschäftsmodelle ausgerichtet sind. Denn die Entwicklung radikaler digitaler Innovationen unterscheidet sich grundlegend von der Umsetzung digitaler Transformationsstrategien.

→ In der digitalen Zukunft zählt vor allem eines: Geschwindigkeit!

Stellen Sie sich zwei verschiedene Unternehmen vor: die Blau GmbH und die Rot GmbH. Beide Unternehmen entwickeln neue digitale Servicekonzepte für Geschäftskunden. Die Blau GmbH braucht dafür knapp 60 Arbeitstage und beschäftigt drei Mitarbeiter. Die Rot GmbH braucht viermal so lange: 240 Arbeitstage und fünf Mitarbeiter. Das

Eine Analyse der einzelnen Stufen des Innovationsprozesses bringt es an den Tag: Die Blau GmbH bewältigt alle Schritte schneller und zügiger; Ideen werden in einem Viertel der Zeit gegenüber der Rot GmbH entwickelt. Die Konzeptentwicklung, die Prototypengestaltung, die Akzeptanztests und die Maßnahmen der Markteinführungen gehen deutlich schneller. Dieser Unterschied hat für die Innovationsleistung der beiden Unternehmen dramatische Folgen: Die Blau GmbH bringt vier digitale Service-Innovationen pro Jahr auf den Markt, die Rot GmbH nur eine. Geht man davon aus, dass nur jede vierte Innovation eine wirkliche Durchbruchinnovation ist – also damit überdurchschnittlich hohe Umsätze und Gewinne erzielt werden können – gelingt der Blau GmbH jedes Jahr eine Durchbruchinnovation, der Rot GmbH nur alle vier Jahre.

→ Der Schlüssel: Die Entwicklung der digitalen Innovationsfähigkeit

Digitale Innovationsfähigkeit beantwortet drei wichtige Fragen: Wie viele Ideen für innovative digitale Geschäftsmodelle entstehen im Unternehmen? Wie radikal neu sind diese Ideen? Und wie schnell kommen Teams von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung?

Unternehmen mit einer hohen digitalen Innovationsfähigkeit berücksichtigen alle relevanten Faktoren, die zum Erfolg bzw. Misserfolg bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Innovationsprojekte beitragen. Dazu zählen Fragen wie:

- Haben Mitarbeiter die Bedeutung der digitalen Vision verstanden? Richten sie ihr Handeln danach aus?
- Fördern Führungskräfte die Entstehung und Umsetzung innovativer Ideen für die Digitalisierung von Arbeitsabläufen und Produkten?
- Wo werden bei einem Konflikt zwischen dem operativen Tagesgeschäft und Innovationsprojekten die Prioritäten gesetzt?
- Wie kreativitätsfördernd ist die Zusammensetzung von Teams?
- Entstehen genügend Ideen, um Hindernisse bei der Umsetzung zu überwinden oder werden Hindernisse als gegeben angesehen?

→ Erforderlich: Unterschiedliche Innovationskulturen in einem Unternehmen

Basierend auf 300 internationalen Studien werden im Buch „Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen“ [1] unterschiedliche Typen von Innovationskulturen vorgestellt. Rund 80 Prozent aller Unternehmen, die der Autor im Rahmen wissenschaftlicher Studien untersucht hat, sind nicht auf die Entwicklung radikaler Formen von Innovation ausgerichtet. Ihre Strategien, ihre Strukturen und ihre Kultur sind darauf ausgelegt, das Bestehende zu optimieren und zu verbessern. Ihr Kerngeschäft erfordert klare Abläufe und Prozesse, feste Zuständigkeiten und effiziente Kommunikationswege. Nur knapp 20 Prozent aller Unternehmen gehören zum Innovationstyp der proaktiven Innovatoren. Dies ist die Kultur der meisten digitalen Startups und großer Internetkonzerne, die sich beständig neu erfinden müssen.

Doch welche Innovationskultur ist „die richtige“? Oder anders gefragt. Welche brauchen Unternehmen, die den digitalen Wandel erfolgreich gestalten wollen? Beide! Eine auf die Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts ausgerichtete Kultur. Parallel dazu Geschäftseinheiten, die die Merkmale proaktiver Innovatoren

aufweisen. Das klingt schizopren – und das ist es auch.

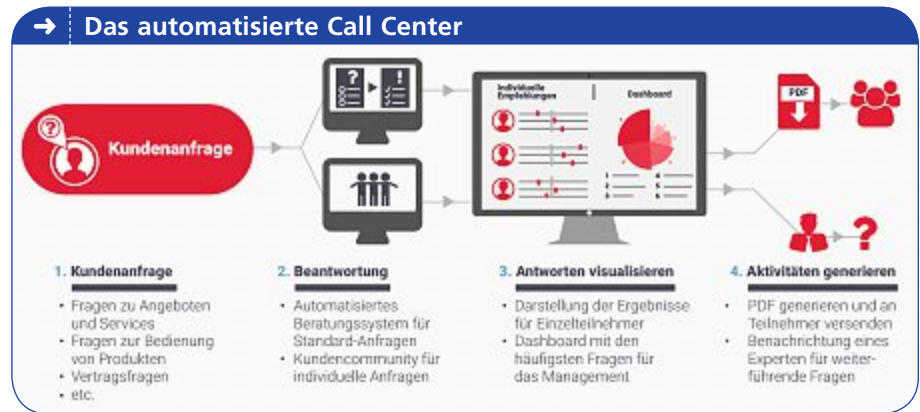
→ Entwickeln Sie schizophrene Unternehmen!

Es ist eines der Merkmale von Märkten im Umbruch, dass sowohl die Verteidiger des Status Quo wie auch die Angreifer aus der Fülle der vielen Informationen ihre eigene Wahrheit bilden können. „Print ist tot“, heißt es seit knapp 15 Jahren in der Medienbranche. Und gerade als die Meinung, Print sei tot, mehrheitsfähig wird, erscheint das Magazin Landlust. Bis heute hat die Zeitschrift regelmäßig über eine Million Leser. „Der Einzelhandel ist tot, die Zukunft gehört dem E-Commerce.“ Und während die Branche zittert, expandieren Flagship Stores und Factory Outlets.

„Das klassische Banken-Filialgeschäft ist tot,“ heißt es in der Finanzbranche. Nicht nur die Deutsche Bank schließt Filialen, auch andere Institute wie die Hypo-Ver-einsbank oder die Bank Austria. Und mitten herein platzt die Nachricht: Die Targobank investiert gegen den Trend und eröffnet eine neue Filiale in Straubing. Die Kasseler Bank hat 20 Monate an einer neuen Zweigstelle gebaut. Und die CreditPlus Bank hat ihre Filiale Hämorgasse in Köln modernisiert und vergrößert.

Diese Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Wer liegt richtig? Wer liegt falsch? Einfache Antworten gibt es nicht – gerade in Märkten, die von radikalen Umbrüchen betroffen sind, ausgelöst durch Trends wie die Digitalisierung. Die Suche nach der richtigen Handlungsstrategie würde dem Versuch gleichkommen, heute bereits das Wetter vom 1. Juni 2020 vorherzusagen zu wollen. Vorstände und Geschäftsführer müssen eine Strategie verfolgen, die scheinbar schizophrene ist: das Bestehende durch fortwährende Innovationen so lange wie möglich erhalten und es durch radikale neue Entwicklungen zugleich ersetzen. Also gleichzeitig bewahren und bekämpfen.

Dazu braucht man unterschiedliche Unternehmensteile. Der eine arbeitet daran, die Bankfiliale so attraktiv wie möglich zu machen – und der andere, der versucht, sie zu ersetzen. Der eine Unternehmensteil entwickelt neue Zeit-



schriftenkonzepte, der andere versucht die Zeitschrift vom Markt zu fegen. In Ansätzen geschieht dies bereits in vielen Unternehmen. Häufig jedoch halbherzig: Weil nur wenige an den Fortbestand des Alten glauben, werden neue Konzepte für das bestehende Geschäft nicht mit dem notwendigen Pioniergeist entwickelt. Und weil man dem angestammten Geschäftsmodell auch nicht zu sehr wehtun möchte, wird in die Entwicklung des bahnbrechend Neuen ebenfalls nicht die volle Energie gesteckt. Die Folge: halbherzige Innovationen sowohl im Bestehenden wie auch im Neuen.

Für Unternehmenschefs gibt es nur einen Weg: die Schizophrenie zur Strategie zu machen.

- Erklären Sie Mitarbeitern und Führungskräften die Ambiguität radikaler Marktumbrüche. Zeigen Sie auf, dass es sowohl für den Erhalt des Bestehenden wie auch für die Ablösung des Bestehenden sehr gute Argumente und zahlreiche Fallbeispiele gibt. Erklären Sie, dass das Unternehmen beides braucht.
- Verfolgen Sie beide Ziele mit Innovationsgeist. Stecken Sie Ihre volle Leidenschaft in Projekte, von denen Ihnen Berater und Spitzenvertreter Ihrer Branche möglicherweise sagen, sie seien schon lange tot. Seien Sie aber zugleich radikal, wenn es um die Substituierung des Bestehenden durch etwas Neues geht. Fordern Sie nichts Geringeres als die Kannibalisierung Ihres bestehenden Geschäftsmodells.
- Behandeln Sie beide Ziele mindestens drei bis fünf Jahren lang mit gleicher Priorität. Sie werden erstaunt sein, dass selbst totgesagte Geschäftsmodelle in zehn Jahren

noch existieren – und durch kluge Innovationen sogar höchst profitabel sein können. Gleichzeitig ändert es nichts daran, dass das Bestehende irgendwann durch etwas komplett Neues ersetzt wird. Das ist der normale Lauf der Dinge.

Um diesen Spagat zu bewältigen, müssen Manager und Unternehmer unterschiedliche Unternehmenskulturen unter einem Dach aufbauen. Kompromissstrategien, die ein bisschen Transformation und ein bisschen Disruption vorsehen, funktionieren nur selten.

→ Literatur

- [1] Meyer, Jens-Uwe: Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen: Messen, analysieren und steigern, 2015,

→ Der Autor



Dr. Jens-Uwe Meyer ist Key Note Speaker für Innovation und digitale Transformation. Er ist zehnfacher Buchautor zum Thema Innovation und hat über die Innovationsfähigkeit von Unternehmen promoviert. Er leitet ein Internet-Unternehmen für Zukunftsmarktforschung

✉ meyer@wissensmanagement.net