



Wozu bräuchte man die besten Sägeblätter, wenn nichts mehr gesägt werden müsste?

Disruption – gibt es das eigentlich noch?

Von Axel Klopprogge, Vistage Chair in München

Disruption war ein Begriff, der lange in der Managementliteratur, in den Medien präsent war. So wie „nachhaltig“, „agil“ oder „strategisch“ musste auch „disruptiv“ in jeder anständigen Powerpoint-Präsentation vorkommen. Zuletzt ist es etwas ruhiger geworden. Aber das Problem an sich ist so ernst wie zuvor. Unternehmer, die sich um die Zukunft ihres Unternehmens sorgen, fragen sich „Wer oder was könnte uns disruptieren?“ So tauchte die Frage auch in meiner Münchner Vistage Gruppe von Unternehmen auf.

Aber was bedeutet das Wort Disruption? Warum spricht man nicht einfach von einem bedrohlichen Wettbewerber?

Mit Wettbewerbern haben Unternehmen ständig zu tun, also mit anderen Unternehmen, die das, was man selbst tut, schneller, billiger, besser tun könnten. Diesen ständigen Wettbewerb sind die Unternehmen gewohnt. Er ist der Motor für Fortschritte in vielen Bereichen. Ja, man sagt sogar, Wettbewerb belebe das Geschäft. Was ist also Besonderes an Disruption?

Wettbewerb ist normal, egal wie hart er ist

Bei einem normalen Wettbewerb ist die Lösung klar: Man muss das, was der Wettbewerber schneller, besser, billiger macht als man selbst, wieder besser, schneller, billiger machen als der Wettbewerber. Disruption besteht darin, dass dieses Windhundrennen auf vorgezeichneter Bahn durchbrochen wird.

Machen wir das an einem fiktiven Beispiel fest, dem Rasenmähen. Der Absatz und die Nützlichkeit von Rasenmähern beruhen auf bestimmten Voraussetzungen: Rasen gilt als nützlich und schön. Rasen hat nur ein Problem: Er wächst. Die Lösung besteht darin, ihn auf irgendeine Weise zu kürzen –

eben zu mähen. Je nach Lösung werden bestimmte Elemente benötigt oder nicht. Man kann Tiere auf dem Gras weiden lassen, die das Gras fressen und gleichzeitig düngen. Man kann mit der Sense mähen. Es gibt Handrasenmäher, die wie die Sense etwas zum Zusammenkehren des Heus benötigen. Es gibt Motorrasenmäher, mit Verbrennungsmotor, Elektromotor, und das mit Kabel oder mit Akku. Diese haben in der Regel einen Auffangkorb. Und schließlich verbreiten sich Mähroboter, die so oft so kleine Mengen schneiden, dass kein Verschnitt mehr anfällt.

Bei solchen Entwicklungsschritten fallen bestimmte Bauteile und Fertigkeiten weg oder kommen hinzu: der Holzgriff der Sense, der Tierpfleger, der Rechen, das Kabel, der Auffangkorb. Als Hersteller solcher Teile kann ich von solchen Veränderungen bitter getroffen werden. Aber alle beschriebenen Schritte sind immer noch Varianten der alten Aufgabenstellung, das wachsende Gras zu schneiden. Und ein Endprodukthersteller, der solche Wandlungen nicht mitgehen will oder kann, kann leicht in Probleme geraten.

Wenn es gar keine Wettbewerber im bisherigen Sinne mehr gibt

Aber so sehr auch die bisherigen Hersteller und Zulieferer eine solche Entwicklung als Bruch empfinden werden, Disruption geht noch tiefer. Nehmen wir wieder unser Rasenbeispiel und stellen wir uns vor: Es wird ein Rasen entwickelt, der bei 2 cm aufhört zu wachsen und super aussieht. Oder es wird ein Kunststoff-Rasen entwickelt, der nicht mehr von Naturrasen zu unterscheiden ist. Oder Rasen kommt aus der Mode und wird durch Schotter- und Teichgärten ersetzt. Man sieht, es gibt hier gar keinen Wettbewerber, mit dem man sich im üblichen Windhundrennen messen kann. Es verschwindet vielmehr das Problem, das man bisher gelöst hat.

Disruption wurde häufig mit etwas Plötzlichem assoziiert, etwas, das so schnell kommt, dass man leicht versäumen kann, mitzukommen. Der Harvard Professor Clayton Christensen, der den Begriff der Disruption prägte, hat sich gegen diese Fehlinterpretation gewährt. In den von ihm untersuchten Beispielen dauerte die Disruption Jahre und Jahrzehnte. Aber trotzdem haben die etablierten Hersteller nicht geschafft, sich gegen den Niedergang des eigenen Geschäftes zu wehren. Wie im Rasenbeispiel deutlich wird, haben sie die Bedrohung gar nicht als Wettbewerb wahrgenommen. Teilweise waren sie sogar froh, dass ihnen jemand lästige Kleingeschäfte abnahm. Und anfangs konnte der spätere Disruptor nichts besser als eine einzige Sache, zum Beispiel bei den Harddisk-Speichern klein zu sein.

Die Disruption ist heimtückisch, auch ohne eigene Fehler

Unternehmer sind oft sehr selbstkritisch, was die Leistungsfähigkeit der eigenen Produkte im Wettbewerb angeht. Das ist ihre Stärke, genau wie Respekt gegenüber guten Wettbewerbern. Aber es fällt ihnen (und wahrscheinlich jedem von uns) schwer, sich eine Welt vorzustellen, in der es gar keine Wettbewerber im bisherigen Sinne mehr gibt. Eine Welt, in der das, was man selbst gut kann, ja vielleicht besser kann als jeder andere, einfach nicht mehr gebraucht wird. Es fällt schwer, Geld aus einem immer noch erfolgreichen und profitablen Bereich abzuziehen, um etwas zu finanzieren, dessen Erfolg alle Wahrscheinlichkeit gegen sich hat.

Für solche Fragen gibt es keine Patentrezepte. Und schon gar nicht braucht man Neunmalklugen, die im Nachhinein alles besser wissen. Jeder Einzelfall ist anders. Aber die offene und vertrauensvolle Diskussion in unseren Vistage-Gruppen sorgt dafür, dass solche Fragen möglicher Disruption auf den Tisch kommen und die Peers dem Unternehmer schonungslos die Fragen stellen, vor denen sich jeder aus verständlichen Gründen drückt.

Dr. Axel Klopprogge war Top Manager in großen Technologieunternehmen. Danach baute er eine internationale Unternehmensberatung in den Themen Innovation, Geschäftsentwicklung und Personalmanagement auf. Er ist Mitbegründer des Thinktanks „Goinger Kreis“. Er nimmt Lehraufträge an Universitäten wahr und publiziert zu verschiedenen Themen der Arbeitswelt. Seit 2023 führt er eine Vistage-Gruppe im Raum München.