

## BOBKAS BUSINESS – 05/2019

### Disrupt me – wie Ihr Geschäftsmodell den Umbruch überlebt

„**P**robleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Dieses inspirierende Zitat von Albert Einstein hat für den Mittelstand, unter dem Gesichtspunkt der disruptiven Denkweise, heute mehr Bedeutung denn je. Die Disruption vermag wie kein anderer Begriff zusammenzufassen, welche Herausforderungen die unmittelbare Zukunft bereithält: Radikale und abrupte Veränderungen prägen unser Zeitalter der Digitalisierung und Datenökonomie. Alte Maßstäbe, bisherige Orientierungshilfen, Bekanntes und Gewohntes verlieren dabei an Aussagekraft und Erkenntnisgewinn. Was wir benötigen ist nunmehr ein besseres Verständnis disruptiver Entwicklungen.

Das große Symbolbild ist Steve Jobs mit Apple, welcher zunächst mit dem iPhone den Smartphone-Markt quasi begründete, dann mit den Tablets gar eine neue Geräte-Gattung zu Lasten der Notebooks schuf, schließlich mit dem Musikdienst iTunes Store erst die Presswerke und dann die Händler ins Abseits drängte.

Ich möchte Sie heute einladen, sich Ihr Geschäftsmodell aus völlig neuer Perspektive anzusehen. Stellen wir uns vor, dass wir Ihr Unternehmen gezielt in einen hypothetischen Rahmen setzen. Mit disruptiven Ideen und Innovationen. Und dass wir gemeinsam Ihr heutiges Geschäftsmodell einem Angriff aussetzen, um für den Ernstfall vorbereitet zu sein. Und damit noch rechtzeitig, bevor Ihr wichtigster Absatzmarkt diesem in der Realität urplötzlich ausgesetzt wird. Letztendlich geht es darum, das Ökosystem Ihres Unternehmens und Ihrer Branche aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Um sich intensiv und schonungslos offen mit Ihren Märkten, den Kunden und dem etablierten Geschäftsmodell auseinanderzusetzen. Das Ziel ist, frühestmöglich Einflussfaktoren zu erkennen und daran aktiv mitwirken zu können.

Haben Sie sich schon einmal in letzter Zeit gefragt, warum derzeit Schlagwörter wie Hackathon, Bootcamp, Pitch-Session, Summit, Venture Capital Beauty Contest, uvm. bei gestandenen Unternehmen wie auch in Investorenkreisen hoch im Kurs stehen? Disruption, Innovation und neue digitale Geschäftsmodelle entspringen meist aufkommenden oder bereits bestehenden gesellschaftlichen Trends oder jene Trends kündigen sich an und werden gezielt von Startups vorweggenommen. Diese Trends können schnell signifikante Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle und damit auf die Auftragslage von gestandenen Unternehmen haben. Und genau deswegen finden diese Schlagwörter bzw. neuen Events derzeit auch so großen Zulauf. Hier werden Trends und daraus resultierende Geschäftsmodelle auf den Prüfstand gestellt und vom Publikum und / oder einer Jury auf genau diesen Disruptionsfaktor hin untersucht.

Begehrt und gesucht sind die Game-Changer Ideen und Geschäftsmodelle, die ganze Branchen und tradierte Geschäftsmodelle künftig auf den Kopf stellen könnten.

Sie sind also in der Lage die Spielregeln und damit logisch folgend das gesamte Spiel zu verändern. Sie kennen die großen, bekannten Namen wie Uber, Airbnb, Amazon, eBay, zahlreiche Streaming-Dienste, uvm. Inzwischen sind aber auch lange Zeit als unantastbar angesehene Branchen, wie etwa die Bankenwelt, durch FinTechs angegriffen und durch deren neue Technologien im Bereich der Finanzdienstleistungen durcheinander gewirbelt worden. Längst haben wir uns auch an digitale Bezahlformen allerorts gewöhnt.

Und auch was lange für unmöglich gehalten wurde – nämlich mit nur einem Produkt Weltruhm zu erlangen und profitabel zu wirtschaften – ist vielfach widerlegt worden. So griff einst ein Matratzen-Startup eine ganze Branche an, indem es seine Rollmatratzen ausschließlich über digitale Vertriebskanäle direkt zu den Kunden schickte, ohne jegliche stationäre Ausstellungs- und Probeflächen. Der Kostenvorteil schlägt sich im Endkundenpreis positiv wieder. Bei Nichtgefallen wird Kunden bequem wie einfach die Rücknahme garantiert. Noch vor einigen Jahren belächelt, trifft diese Idee heute den Nerv der Zeit bzw. die Kundenbedürfnisse der Masse.

Zeiten ändern sich, Chancen wird es hingegen immer geben. Für die Unternehmen, welche sich rechtzeitig mit ihrer Zukunft auseinandersetzen und sich dem absehbaren, radikalen Umbruch nicht verschließen. Und wenn jetzt jemand denkt, das passiert nur dem Handel und Finanzprodukten, aber doch nicht dem klassischen, produzierenden Mittelstand, der irrt gewaltig. Hier ist die Veränderung noch stärker spürbar und ist längst dabei, die klassischen Aufgabenverteilungen von Herstellern, Zulieferndem oder weiterverarbeitendem Gewerbe wie auch von Distributionspartnern durcheinander zu wirbeln.

Ein schönes Beispiel gibt es auch hierfür: Ein solches Startup war vor einigen Jahren das von Simon Tüchelmann und Daniel Rodriguez. Simon Tüchelmann wollte zunächst nur dem Familienunternehmen seines Großvaters, einer traditionellen Stahlgießerei, helfen, sich für die Zukunft neu zu erfinden. Er besuchte dazu viele Fertigungsunternehmen, um deren Ökosystem zu durchdringen. Die beiden Gründer traten in der Folge mit der inneren Überzeugung an, dass sie mit dem Einsatz von neuen technologischen Möglichkeiten die Art und Weise, wie technische Bauteile bestellt und produziert werden, maßgeblich verändern können. Mit KREATIZE® revolutionierten sie die Beschaffung von Prototypen- und Kleinserien und unterstützen mittlerweile mit ihren intelligenten Lösungen Fertigungsunternehmen in Deutschland und Europa. Sie sorgen auf deren Seite für eine höhere Auslastung der Kapazitäten. Und verringern auf der anderen Seite die zeit- und kostenintensive manuelle Bewältigung von Abläufen, wie der Bearbeitung von Kundenanfragen und die Suche nach passenden Lieferanten.

An diesem Beispiel verdeutlicht sehr schön, wie schnell disruptive Ideen die tradierten Geschäftsmodelle in kürzester Zeit auf den Kopf zu stellen vermögen. Und welche enormen Chancen sicher gleichermaßen daraus ergeben. Es zeigt auch, dass alle Seiten durch das neue digitale Geschäftsmodell profitieren können. Dabei komme ich gerne auf die drei vielzitierten Zauberworte zurück: Disruption, Plattform und Netzwerkeffekt. Die Geschäftsmodelle aller erfolgreichen Startups basieren auf Disruption. Ihr Ziel ist es vielfach, Online-Plattformen zu schaffen, an denen keiner vorbeikommt. Und sie setzen bewusst auch auf den Netzwerkeffekt, so dass die Zahl der Kunden nicht linear, sondern exponentiell wächst.

Und genau dafür braucht es das Bewusstsein, dass die Masse, also wir alle, zusammen mehr erreichen kann als ein Unternehmen allein. Das mag sich auf den ersten Blick banal anhören. Es bedingt aber eine enorm große Offenheit, Transparenz und den unbedingten Willen zur Kollaboration. Und ist das Gegenteil von dem, was vielerorts in kleinen und mittelständischen Unternehmen anzutreffen ist. Denn ich als Unternehmer bzw. Entscheider muss bereit sein, das eigene Unternehmen im Sinne eines größeren „WIR“ zurückzustellen, mich zu öffnen, Wissen preiszugeben und großen Mut im Umgang damit zu beweisen. Denn wo sich Chancen bieten, sind auch Ängste stets präsent. Ängste der Mitarbeitenden im Betrieb vor zu schneller und permanenter Veränderung gerade in Bezug auf den eigenen Arbeitsplatz, aber auch Ängste auf Gesellschafter- und Investorensseite mit dem natürlichen Blick auf die Kapitalrendite des Unternehmens. Denn wo Bewährtes aufgebrochen wird, tritt Unsicherheit über die künftige Entwicklung zu Tage, braucht es großes Vertrauen. Und zu schnell wird dem Bewährten Vertrauen geschenkt und vom ungewissen Neuen wieder abgerückt, denn die Vergangenheit vermittelt eine trügerische Sicherheit. Jedoch hat die Digitalisierung die Spielregeln längst grundlegend geändert. Künftige Entwicklungen werden daher, um auf Albert Einsteins Zitat zurückzukommen, nicht mehr mit denselben Gedankenmodellen prognostiziert werden können.

Lassen Sie mich, gerade in Bezug auf unsere kleinen und mittelständischen Unternehmen einen weiteren Erfolgshebel beim Disruptionsgedanken aufgreifen – den des IoT (Internet of Things). Auch hier bieten sich viele, nur selten erkannte und genutzte Potentiale für die KMU's in Deutschland. Der Trend hin zu Systemleistungen, bestehend aus Paketen vernetzter Produkte und Services, weg also von Investitionsgütern und optionalen Services, eröffnet mittels IoT Technologien neue Möglichkeiten. So entsteht eine „Ehe“ aus deutscher Ingenieurskunst und der Digitalisierung, mit wirtschaftlich beeindruckenden Gewinnzuwachsprognosen. So können heute etwa Logistiker eine Bezahlung ihrer LKW Reifen nach Verbrauch vereinbaren. Der Fahrer erhält dabei Empfehlungen zur Anpassung des Fahrverhaltens, um den Spritverbrauch zu senken. Ein bekannter Bergbaumaschinenhersteller optimiert mittels Sensorik in Echtzeit die notwendigen Wartungsarbeiten, erkennt zudem frühzeitig Funktionsstörungen, erhöht damit für seine

Kunden die Fördermengen und ermöglicht profitables Wachstum bei gleichzeitig größtmöglicher Sicherheit.

Das Gute ist, Sie können jetzt den ersten Schritt hin zu genau dieser Veränderung machen. Und sich auf diese Gedankenwelt bewusst einlassen. Ich lade unsere Kunden in regelmäßigen Abständen dazu ein, sich genau diesem Kollaborationsnetzwerk zu öffnen. So sehen wir uns mehrmals im Jahr gemeinsam ausgesuchte, sich im frühen Stadium befindliche sowie erfahrene Startups an, durchdringen deren Gedankenwelt und Herangehensweisen. Dieser intensive Austausch fördert in einem abgesteckten und geschützten Rahmen die eigene Veränderung hin zu den für die Zukunft maßgebenden Erfolgsparametern. Sowohl was die eigene Organisationsform, die Arbeitsweisen im Alltag, aber eben auch das künftige Produkt- und Dienstleistungsportfolio angeht. Man öffnet sich miteinander, lernt von- und miteinander. Mit gegenseitigem Respekt und in geschützter Atmosphäre, die das notwendige Vertrauen erst erwachsen lässt. Interessant ist immer wieder, mit welchen Vorbehalten sich beide Seiten, Startup wie Corporate, einander zu Beginn begegnen.



Und spannend zu beobachten ist vor allem, wie schnell sich genau das verändert und gegenseitiger Respekt erwächst, wie auch Gemeinsamkeiten in den Herausforderungen entdeckt werden. Und schneller als gedacht obsiegt die gegenseitige Neugier und Bereitschaft zum offenen Austausch und der gegenseitigen Unterstützung. In den allermeisten Fällen wird das Potential einer Kollaboration beiderseitig schnell erkannt und mündet in einer anwachsenden Zusammenarbeit. Wo Erfahrungen ausgetauscht, aber auch gemeinsam neue Wege eingegangen werden. Über ein erstes Annähern mittels einer Form von „Disrupt me“ -Workshops, mit dem Ziel die möglichen Angriffspunkte in Fragmenten des eigenen Geschäftsmodells bewusst aufzudecken und außerhalb der bestehenden Denkmuster zu agieren, entwickeln sich rasch erste gemeinsame Projektansätze. Es geht in diesem Kontext auch darum: Mit welchen Partnern, Lieferanten und Kunden können wir zusammenarbeiten, um unser eigenes Ökosystem zu entwickeln, um der Innovation den notwendigen Nährboden zu bereiten?

Mich persönlich fasziniert immer wieder aufs Neue, welche schöpferische Kreativität dabei freigesetzt wird und welche Dynamik damit einhergeht. Und was gemeinsam plötzlich möglich wird, wenn man die anfänglichen Bedenken und Ängste überwunden und sich diesem neuen Kollaborationsnetzwerk geöffnet und es plötzlich wie selbstverständlich mit Leben füllt. Dieser iterative Lernprozess verändert bei entsprechender Kontinuität und Moderation nachhaltig die eigene Unternehmenskultur. Und er tut es, indem er die interdisziplinären Teams gemeinsam positive Erfahrungen machen lässt. Zumal die Sicht- und Herangehensweisen oftmals nicht unterschiedlicher sein könnten. Der Schlüssel zum Erfolg versteckt sich meiner Meinung nach darin, sich gemeinsam den Ängsten zu stellen, Herausforderungen gemeinsam zu meistern und im gemeinsamen Umgang mit Misserfolgen mit- und voneinander zu lernen. Das dadurch entstehende Zusammengehörigkeitsgefühl nährt die immens wichtige Veränderungsbereitschaft innerhalb der eigenen Organisation. Und hilft so, die wichtige Basis zu schaffen für die nachhaltige Entwicklung des eigenen Unternehmens hin zu einem kollaborativen Netzwerkpartner.

„Disrupt me“ meint somit, die Selbst-Disruption als Chance zu begreifen und das eigene Mindset entsprechend darauf auszurichten. Um Jack Welch zu zitieren:

**„You need to destroy your own business before somebody else does – to think like a disruptor.“**

*Es geht im Kern also darum:*

- den Disrupt-me Ansatz als Lernfeld zu begreifen
- in der Kollaboration die bisherigen Regeln zu brechen
- gegensätzlich zu denken
- Ungewöhnliches zu kombinieren
- Komplexität zu verringern
- Grenzen zu überschreiten
- neue Zielgruppen zu entdecken
- das eigene Ökosystem weiterzuentwickeln
- und neue Geschäftsmodelle zu entdecken

Ich wünsche Ihnen viel Freude mit diesem heutigen Erfolgsimpuls. Wenn auch Sie nun mehr über die Förderung des Disrupt-me Mindsets in Ihrem Unternehmen erfahren möchten, lassen Sie uns persönlich sprechen. Ich lade Sie herzlichst auf einen Gedankenaustausch hierzu ein.

## THINK DIFFERENTLY

