

Mein Thema heute: Erhaltende versus disruptive Innovationen

Der Begriff Innovation ist seit längerem wieder in aller Munde, auch bei Unternehmenslenkern. Nahezu alles, was verändert wird, erhält das Prädikat „innovativ“. „Wir sind innovativ“ schallt es aus allen Ecken und Webseiten von Unternehmen. Aber was genau bedeutet es denn, innovativ zu sein, und welche Arten von Innovationen bestimmen mit welchen Wirkweisen das aktuelle Wirtschaftsleben? Innovation heißt erst einmal ja nichts anderes als die erfolgreiche Markteinführung neuer nützlicher (Kunden-)Lösungen in Form neuer Produkte, Verfahren oder Techniken. Allerdings: Erst die erfolgreiche Akzeptanz macht die neue Lösung zur Innovation. Sie bietet dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen, den er attraktiv findet, wofür er gegebenenfalls auch mehr Geld ausgibt.

Grundsätzlich lassen sich Innovationen unterscheiden in erhaltende und disruptive Innovationen(Christensen; HBM 1/16). Erhaltende Innovationen werden oft als wenig zukunftsorientierte, visionäre Neuerungen interpretiert. Stützen diese doch die dauerhafte Weiterentwicklung und den operativen Erfolg des Unternehmens durch schrittweise Verbesserungen oder Änderungen bei bestehenden Produkten und Dienstleistungen. Dazu gehören unter anderem kostengünstigere und qualitativ hochwertigere Materialien oder Herstellungsverfahren, wie Waschmaschinen, die umweltschonender arbeiten, oder ABS, Airbags und Fahrerassistenzsysteme, die Fahrzeuge sicherer machen. Zu den erhaltenden Innovationen zählen auch Verbesserungen, die neue Marktpotenziale für das laufende Geschäft erschließen. Ein Beispiel ist der Smart der Daimler AG. Oder die Entwicklung bei der mobilen Telekommunikation. All diese erhaltenden Innovationen tragen dazu bei, dass Unternehmen mehr an ihre profitabelsten Kunden verkaufen können.

Erhaltende Innovationen können durchaus auch radikal sein, wie das Beispiel des Tonträgers Compact Disc zeigt. Die CD erhielt mittels Laser eine radikal neue (Abspiel-)Technologie, die sich revolutionär vom Diamantenabtaster der Vinyl-Schallplatte unterscheidet. Die Laufzeit erhöhte sich nahezu um das Doppelte, das vertraute Knistern entfiel und die einzelnen Songs ließen sich per Fernbedienung ansteuern. Disruptiv hingegen war diese Innovation nicht, denn der Markt für physische Tonträger blieb intakt. Plattenläden, Plattenfirmen und Presswerke blieben im Markt, auch wenn sie sich den neuen Bedingungen technisch anpassen mussten. Die Kundenströme blieben ebenfalls unverändert.

Von einer **disruptiven Innovation** spricht man erst dann, wenn damit bestehende Märkte und Marktplätze abgeschafft werden. Beim Übergang von Vinyl-Schallplatten zu CDs war dies nicht der Fall; beim Übergang von physischen Tonträgern zum Download und Streaming jedoch schon. Dadurch gerieten die Handelsstrukturen aus den Fugen und sowohl Plattenläden als auch Presswerke sehen sich dem sicheren Aussterben ausgesetzt. Der disruptive Eingriff in die bestehenden Handels- und Fertigungsstrukturen wurde nicht von den bisherigen Marktplayern geschaffen, sondern von Branchenfremden wie Napster, iTunes, Spotify oder Netflix (Keese; Silicon Valley).

Disruptive (d.h. unterbrechende) Innovationen beschreiben einen Prozess, bei dem ein Produkt oder eine Dienstleistung ihren Anfang in einer zunächst einfachen Anwendung am unteren Ende des

Marktes nimmt und dann unaufhörlich nach oben ansteigt, wo sie früher oder später dann den etablierten Wettbewerber ersetzt (Christensen; The Innovator's Dilemma). Eines der bekanntesten Beispiele für eine Disruption ist das iPhone von Apple. Gestartet als erhaltende Innovation im Markt für Smartphones gelang Apple eine disruptive Innovation: Einerseits durch Verbesserungen des Produkts und andererseits durch ein neues Geschäftsmodell. Apple baute ein eigenes Netzwerk auf, das App-Entwickler mit iPhone-Nutzern verband, und schuf so einen neuen Markt für den Zugang zum Internet. Abgelöst wurden dadurch die Laptops, als vorrangiger Zugangspunkt zum Internet.

Ist Uber eine disruptive Innovation?

Das Geschäftsmodell von Uber ist einfach: Eine App verbindet Menschen, die eine Mitfahrgelegenheit benötigen, mit Fahrern, die ihnen exakt das zur Verfügung stellen wollen. Ein Geschäftsmodell, das bisher ausschließlich dem Taxigewerbe in einem regulierten Markt vorbehalten war. Innovationen jeder Art waren diesem Markt fremd, da es keinerlei Bedrohungen durch Wettbewerber gab. Ist diese Innovation disruptiv? Eher nein, denn disruptive Innovationen beginnen bei unteren (am wenigsten profitablen) Marktsegmenten oder unversorgten Kundensegmenten, und nehmen erst dann den „Mainstreammarkt“ ins Visier. Uber machte es genau anders herum. Uber verschaffte sich eine starke Position im Massenmarkt und sprach erst dann bis dahin unbeachtete Segmente an. Eine Vorgehensweise, die den Kriterien einer disruptiven Innovation widerspricht. Auch setzen die etablierten Marktteilnehmer neue Technologien ein, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (Christensen; The Innovator's Dilemma).

Bleibt die Frage offen, wann das Geschäftsmodell von Uber eine disruptive Innovation werden könnte. Womöglich, sobald sich Uber autonom fahrender Fahrzeuge bedient. Ein notwendiger Schritt, denn in vielen Ländern, in denen sich Uber bereits etabliert hat, ist die Nachfrage nach dieser Art von Beförderung deutlich höher als die verfügbare Anzahl von Fahrern.

Mein nächster „Standpunkt“ befasst sich mit der Wirkweise von disruptiven Innovationen auf bestehende Geschäftsmodelle verbunden mit den sich daraus abzuleitenden unternehmerischen Maßnahmen.