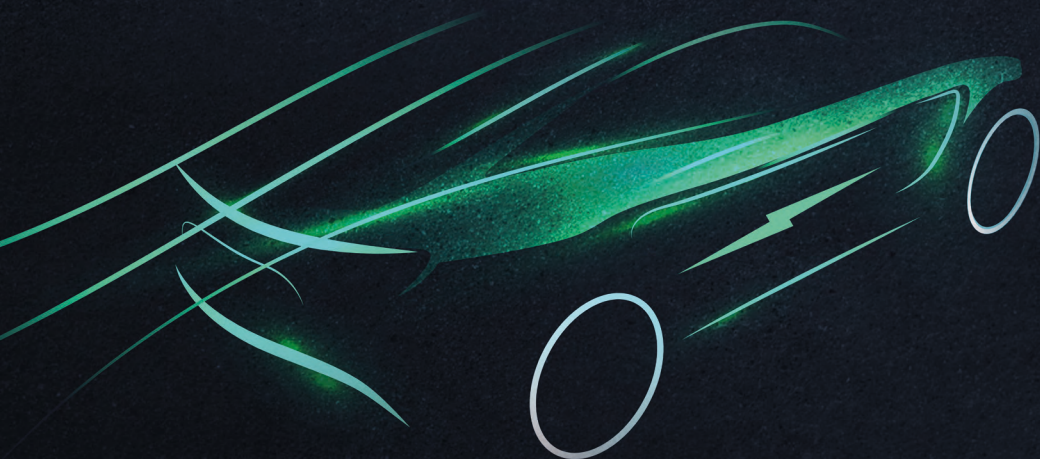


Michael Lieser

Leseprobe

Disrupt or be disrupted

Was Unternehmen von Tesla,
Uber und Airbnb lernen müssen



Michael Lieser

Disrupt or be disrupted

Was Unternehmen von Tesla, Uber und
Airbnb lernen müssen

Mentoren-Media-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage

© 2023 Mentoren-Media-Verlag,
Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Lektorat: Deniz S. Özdemir, Mainz

Korrektur: Sarah Küper, Mainz

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Umschlagsfoto: paul_craft (Adobe Stock #397463438), Freepik/Kues1
(grunge wall texture)

Autorenfoto: Michael Lieser, Trier

Satz und Layout: Deniz S. Özdemir, Mainz

Grafiken: Michael Jagersbacher, Leibnitz (Arten von Disruptionen, S. 25) / Michael Lieser, Trier (Development Cycle-Time, S. 88)

Druck und Bindung: MCP, Marki, Polen

ISBN: 978-3-98641-063-6

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte in diesem Buch entsprechen nicht automatisch der Meinung und Ansicht des Mentoren-Media-Verlages.

www.mentoren-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG.....	13
MINDSET MATTERS	14
FÜR WEN DIESES BUCH GESCHRIEBEN IST.....	15
VERMEIDUNGSDENKEN	16
ZIEL DES BUCHES.....	18
VORAUSGESCHICKT – ZUR PERSON ELON MUSK	19
 KAPITEL 1: WAS IST DISRUPTION UND WIE NUTZE ICH SIE? 21	
DIE DEFINITION VON DISRUPTION	21
WELCHE ARTEN VON DISRUPTION GIBT ES?	24
DIE DISRUPTIONSWELLE REITEN.....	27
VHS VS. BETAMAX	29
DISRUPTIVE TECHNOLOGIEN.....	30
DER BUCHDRUCK ALS DISRUPTIONSFAKTOR.....	32
 KAPITEL 2: DISRUPTIVE INNOVATIONEN – EIN KLEINER	
AUSZUG.....	37
1. FESTNETZ VERSUS MOBILTELEFONE	37
2. LOKALE APOTHEKEN VERSUS VERSANDAPOTHEKEN	38
3. GEDRUCKTE ENZYKLOPÄDIEN VERSUS WIKIPEDIA	38
4. GEDRUCKTE ZEITUNGEN VERSUS ONLINE-MAGAZINE 39	
5. EINZELHANDEL VERSUS ONLINE-HANDEL	39
6. PHYSISCHE TONTRÄGER VERSUS MUSIKSTREAMING-	
DIENSTE	40

7. IPOD UND MP3-PLAYER VERSUS WALKMAN UND KASSETTENREKORDER.....	41
8. VIDEOREKORDER, VIDEOTHEK UND DVD-PLAYER VERSUS VIDEO-STREAMING-DIENSTE.....	41
9. PRIVAT- UND FERIENWOHNUNGEN (AIRBNB) VERSUS HOTELS.....	42
10. PERSÖNLICHE HOTELBUCHUNG VERSUS INTERNETBUCHUNGEN.....	42
11. TAXIS VERSUS MITFAHRDIENSTE	43
12. BANKEN VERSUS FINTECH-UNTERNEHMEN	43
13. SELBSTFAHRENDE AUTOS VERSUS AUTONOME FAHRZEUGE.....	44
14. KLASSISCHE TRANSPORTWEGE VERSUS DROHNEN.....	44
15. PRÄSENZWEITERBILDUNG VERSUS FERN- UND ONLINE- SCHULEN.....	45
16. PERSONALISIERTER SERVICE VERSUS ROBOTER-SERVICE	45
17. 3D-DRUCK	46
18. KÜNSTLICHE INTELLIGENZ	46
CHANCEN ERKENNEN, CHANCEN WAHRNEHMEN	47
WESHALB ELEKTROAUTOS EINE DISRUPTIVE TECHNOLOGIE DARSTELLEN.....	48
GÜNSTIGER UND EFFIZIENTER TRANSPORT ERSTMALS MÖGLICH	49
ELEKTROMOBILITÄT – EIN LEBENSGEFÜHL, DAS BEGEISTERT	50
NACHTEILE VON E-MOBILITÄT.....	53
DIE AUTOMOBILBRANCHE VERÄNDERT SICH	54

**KAPITEL 3: WAS HINDERT UNTERNEHMEN UND MENSCHEN
DARAN, DISRUPTIONSFIT ZU WERDEN?..... 59**

DISRUPTIONSFITNESS IST KEINE FRAGE DES ALTERS..... 60

KAPITEL 4: WAS MACHT TESLA SO ERFOLGREICH?..... 63

MEETING MIT ELON MUSK 63

MEETING NR. 1 68

MEETING NR. 2 69

MEETING NR. 3 71

ALLES GUT! ODER VIELLEICHT DOCH NICHT? 72

WAS HAT MICH VON ELON MUSKS AUSFÜHRUNGEN
ÜBERZEUGT? 74

KAPITEL 5: WORAN ERKENNT MAN, DASS TESLA

DISRUPTIONSFIT IST? 77

WAS TESLA VON ANDEREN UNTERNEHMEN UNTERSCHIEDET 79

15 PUNKTE, AUF DIE TESLA WERT LEGT..... 80

MUSKS MINDSET UND DIE CHIPKRISE 84

TESLA UND ENTSCHEIDUNGEN 86

DIE NÄCHSTE INNOVATION WARTET SCHON..... 89

KAPITEL 6: DISRUPTION IN DER PRAXIS.....91

DIE CHIPKRISE ALS AUSGANGSPUNKT 91

LIEBER WIE PEUGEOT ODER BOSCH?..... 93

DISRUPTIONSMENTALITÄT – NICHTS WIRD, WIE ES FRÜHER
WAR 95

KONTINUITÄT IST EIN KONZEPT VON VORGESTERN 97

WODURCH ZEICHNET SICH DISRUPTIONSVERWEIGERNDEN DENKEN AUS?	103
DIE DISRUPTIONS-PARALYSE – WESHALB STEUERN UNTERNEHMEN IN DEN UNTERGANG?	106
EUROPA VS. USA	107
DER SILICON-VALLEY-MYTHOS.....	108
DAS SILICON-VALLEY-MINDSET	110
DER CHINESISCHE WEG: EIN NEUER PLAYER BETRITT DEN MARKT.....	111
DISRUPTION MADE IN CHINA	113
WAS IST DER VORTEIL DER DISRUPTIONSVERWEIGERUNG?.....	114
AUSWIRKUNGEN DER DISRUPTIONSVERWEIGERUNG ANHAND NEUER KI-TECHNOLOGIEN.....	117
BLOCKCHAIN UND DISRUPTION.....	119
DIE BLOCKCHAIN-REVOLUTION LÄSST – NOCH – AUF SICH WARTEN	120

KAPITEL 7: DER OPTIMALE UMGANG MIT DISRUPTIONEN 125

WELCHES SIND DIE WICHTIGSTEN EIGENSCHAFTEN, UM WIRKLICH ZUKUNFTSFIT ZU SEIN?	127
KOMPETENZGEWINNUNG DER MITARBEITER	127
KOMPETENZGEWINNUNG DURCH DIE HUMAN MACHINE INTERFACE	129
KOMMUNIKATION MIT DER »AUßENWELT«.....	130
TRENDS ERKENNEN – TRENDS SETZEN	132
WICHTIGE WERTE.....	132
DIE ROLLE DES TOP-MANAGEMENTS BEI DER GESTALTUNG DER DISRUPTION	134

DISRUPTION UND ETHIK	135
HYPERTREND: DISRUPTION	139

KAPITEL 8: BEISPIELE VON ERFOLGREICHEN

UNTERNEHMERISCHEN DISRUPTIONEN.....	145
-------------------------------------	-----

AUSBlick	149
----------------	-----

ANMERKUNGEN	153
-------------------	-----

WEITERE PUBLIKATIONEN DES MENTOREN-VERLAGES ..	161
--	-----

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form (das generische Maskulinum) verwendet. Sämtliche Angaben beziehen sich jedoch selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter.

Einleitung

Tesla ist eine Automarke, die viele Menschen rund um den Erdball begeistert. Einerseits, weil sie den Automarkt, so wie wir ihn bis dato kannten, völlig revolutioniert hat. Andererseits auch deshalb, weil Elon Musk, der CEO von *Tesla*, mittlerweile Kultstatus erlangt hat, selbst wenn er kräftig an diesem Status zu sägen begonnen hat seit dem Schreiben dieses Buches, doch das ist ein anderes Thema.

Einzelne Tweets von ihm können innerhalb von Sekunden dafür sorgen, dass Aktien- und Kryptomärkte crashen oder boomen. Derzeit muss er sich wegen vorgeworfener Marktmanipulation auch vor Gericht verantworten.¹ Erst kürzlich hat er die Social-Media-Plattform *Twitter* übernommen und sorgt damit ebenfalls für reichlich Gesprächsstoff und Polarisierung.² Kurzum: Der Mann weiß, wie man sich selbst und die eigenen Unternehmen vermarktet.

Zweifelsohne ist der fachliche Zugang von *Tesla* zum Automarkt ein sehr unkonventioneller. Wohl nur wenige Consulter hätten dem Unternehmen eine Chance auf diesem doch sehr komplexen Markt eingeräumt. Heute, im Jahr 2023, sieht das freilich anders aus. Die Bewertung des Unternehmens beträgt mehr als die Summe aller anderen Automarken auf diesem Planeten, sprich,

der Markt glaubt, dass *Tesla* mehr wert sei als *Mercedes*, *BMW*, *Volkswagen*, *Audi* und Co.³

Ich möchte an dieser frühen Stelle im Buch auch gar nicht beurteilen, ob das eine angemessene Bewertung ist oder nicht. Dennoch ist es erstaunlich, in wie kurzer Zeit der gesamte, etablierte Automarkt von *Tesla* ausgebremst wurde. Im Buch werde ich auch gerade deswegen auf etliche Gründe eingehen, die *Tesla* auszeichnen und die dafür gesorgt haben, dass der Konzern wirtschaftlich und technologisch dort steht, wo er gerade ist.

Mindset Matters

Der Titel *Mindset Matters* führt uns auch schon zum Hauptthema dieses Buches. Denn ich bin fest überzeugt davon, dass es nicht allein am Genius von Elon Musk sowie seiner Männer und Frauen, die an den verschiedenen Tesla-Werken tüfteln, liegt, dass *Tesla* so erfolgreich fuhrwerkt, sondern dieser Erfolg eine Frage der Einstellung und des Mindsets ist. Ich kann das aus der Praxis durchaus bestätigen, denn schließlich habe ich Elon Musk selbst, wenn auch 30 Minuten lang, kennengelernt.

Seine Technologie, aber vor allem sein Mindset begleiten mich seit jeher auf Schritt und Tritt. In diesem

Gespräch, auf das ich in weiterer Folge des Buches noch eingehen werde, ist mir eines klar geworden: Elon Musk und *Tesla* sind deshalb so erfolgreich, weil sie das Phänomen der Disruption verstanden haben. Ja, mehr noch – sie haben Disruption als Prozess verstanden, den man nicht verhindern darf oder kann, sondern für sich selbst nutzen muss.

Für wen dieses Buch geschrieben ist

Dieses Buch richtet sich an alle Menschen, die ihr berufliches Leben noch vor sich haben und bereit sind, es mit den Herausforderungen der Zukunft aufzunehmen. Es richtet sich auch an Menschen, die es satt haben, in einem veralteten Denkkorsett zu verharren.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass viele derzeit handelnde Akteure nicht willens oder in der Lage sind, auftretende Herausforderungen zu meistern. Das Hauptmotiv vieler derzeit handelnden Akteure in allen Branchen liegt lediglich darauf, die eigenen Schäfchen ins Trockene zu bringen. Von Nachhaltigkeit, Problemlösungskompetenz oder Veränderungswillen sind weit und breit nichts zu sehen. »Hinter mir die Sintflut!«, lautet das Motto allzu oft. Genau dieses Denken hat uns in die derzeitige Lage in vielen Branchen gebracht. Es

ist daher höchste Zeit, eine neue Form des Denkens zu kultivieren.

Vermeidungsdenken

Ich selbst komme aus der »traditionellen« Autobranche und bin mit allen Motorölen und Kühlmitteln gewaschen, wie man so sagen kann. Das Phänomen der Disruption aus der Warte der Automobilbranche heraus zu betrachten, ist deshalb so interessant, weil wir es hier mit einer Industrie zu tun haben, die mit ganz vielen anderen Industrien verwoben ist, auf komplexen Strukturen basiert und offen für Innovationen ist (bzw. sein sollte).

Was in der Automobilbranche vorherrscht, ist eine gewisse Art des Denkens. Ich nenne es »Vermeidungsdenken« und dennoch gibt sie sich nach außen wie das Non-Plus-Ultra der Moderne und der Innovation.

Was meine ich mit »Vermeidungsdenken«? Höchstwahrscheinlich tritt diese Form des Denkens auch in Ihrer Branche und in Ihrem Unternehmen auf. Denn damit bezeichne ich die Einstellung, Neuem gegenüber prinzipiell skeptisch, ja sogar verschlossen und ablehnend gegenüberzutreten. Neuen Entwicklungen, Prozessen und Strukturen wird prinzipiell negativ begegnet. Vielleicht ist das ein evolutionär begründeter

Schutzmechanismus, der uns vor etlichen tausend Jahren davor schützen musste, dass wir uns in Lebensgefahr begeben, weil wir andernfalls dem uns entgegenkommenden Säbelzähntiger zu offenherzig begegnet wären. Allerdings ist *Tesla* kein uns entgegenkommender Säbelzähntiger und dennoch kann er dafür sorgen, dass etablierte Automarken innerhalb der nächsten Jahre und Jahrzehnte vollkommen von der Bildfläche verschwinden. Das ist die logische Konsequenz des Vermeidungsdenkens.

Die Frage ist nicht, ob das passieren wird, sondern wann und was man gedenkt, mit diesem Wissen zu tun. Denn eines ist klar: Jeder Einzelne von uns und infolge jedes Unternehmen hat die Option, die Disruptionen für sich zu nutzen, wenn man das Phänomen an sich verstanden hat und weiß, welche Konsequenzen damit einhergehen.

Dieses eben angesprochene Vermeidungsdenken zieht sich durch beinahe alle Aspekte unseres Lebens und unserer Institutionen. Ich bin jedoch der felsenfesten Überzeugung, dass Vermeidung enorm kontraproduktiv ist – sowohl im wirtschaftlichen als auch im privaten Leben. Die Optimierung des Status quo mag zwar kurzfristig sinnvoll und auch profitabel erscheinen, doch langfristig werden dadurch Ressourcen gebunden, die man besser in völlig neue Technologien,

Geschäftskonzepte und Herangehensweisen investiert hätte. Hinterher ist man immer schlauer, könnten nun einige Leser einwenden. Eben nicht! Denn wir wissen aus der Vergangenheit sehr genau, dass jede Form des Widerstandes gegen Disruptionsprozesse zum Scheitern verurteilt sind. Der Bauer, der statt motorbetriebenen Gerätschaften weiterhin seinen Acker mit seinem Pferd bewirtschaftete, war eher früher denn später raus aus dem Spiel. Im Laufe des Buches werde ich auf viele weitere solcher Beispiele eingehen.

Ziel des Buches

Ziel dieses Buches ist es zu zeigen, wie jeder Einzelne von Ihnen es schaffen kann, dieses Vermeidungsdenken zu vermeiden und disruptives Denken zu etablieren. Veränderung gelingt nur, wenn jeder Einzelne damit beginnt, diese Veränderung zu leben. Wir dürfen nicht darauf hoffen, dass die Veränderung *Top-down*, sondern *Bottom-up* stattfindet. Das Verhalten eines einzelnen Menschen kann bereits sehr große Veränderungen im Gesamtsystem hervorrufen. Seien Sie sich Ihrer Macht in diesem Prozess bewusst!

Sie haben es bereits erkannt: Das vorliegende Buch ist ein optimistisches Werk. In Zeiten von Klimaveränderung, Gesundheitskrisen und Kriegsgefahren (ebenfalls

alle disruptionsfördernd) denke ich, dass das Buch zur richtigen Zeit auf den Markt kommt und Menschen dazu befähigt, Disruptionen zu erkennen und für sich und ihr Umfeld zu nutzen.

Ich werde anhand der Automobilbranche erläutern, wie auch Sie disruptionsfit werden und zur Disruptions-offenheit Ihres Unternehmens beitragen können – egal in welcher Branche.

Es ist höchste Zeit, den Wandel um uns herum, der tagtäglich sowieso geschieht, zu gestalten. Doch dafür müssen wir diesen Wandel erkennen und die Herausforderungen auch gemeinsam zu bewältigen versuchen. So wie es *Tesla* bereits erfolgreich vorgezeigt hat und auch in Zukunft vorzeigen wird – ich bin mir sicher.

Ihr Michael Lieser

01.02.2023

Vorausgeschickt – zur Person Elon Musk

Ich möchte an dieser Stelle festhalten, dass dieses Buch keine Hommage an die Person oder an den Unternehmer Elon Musk per se darstellt. Mir ist bewusst, dass seine Person gerade in den letzten Monaten, vor allem aufgrund seines Twitter-Kaufes, enorm kritisiert wurde.

Ich urteile in diesem Buch keinesfalls über seine Persönlichkeit oder seine Werte, die er vertritt.

Mir persönlich sind seine Denkansätze wichtiger als seine politische Verortung – sie ist auch unerheblich für den Erkenntnisgewinn. Denn selbst vom größten »Schurken« auf der Welt kann man noch etwas lernen, um die eigene Strategie zu verfeinern, ohne selbst zum Schurken zu mutieren.

Aus diesen Gründen möchte ich das Buch keinesfalls als uneingeschränkte und unreflektierte Lobeshymne auf Elon Musk verstanden wissen, sondern in gewissen Bereichen von seinen innovativen Ansätzen profitieren. Das bedeutet im Umkehrschluss eben nicht, dass alle seine Aktivitäten »gut« oder »moralisch vertretbar« sind. Er ist in vielen Bereichen ein Vorreiter, aber in erster Linie ein Mensch, der auch Fehler macht. Beispielsweise hat noch nie ein Mensch 200 Milliarden Dollar innerhalb kürzester Zeit verloren.⁴ Dazu muss man sich aber vergegenwärtigen, dass er davor einiges richtig gemacht haben muss, um überhaupt in die Lage zu gelangen, 200 Milliarden Dollar verlieren zu können.

In diesem Sinne freue ich mich, wenn Sie mich auf den nächsten Seiten meines Buches begleiten und viele Erkenntnisse daraus für Ihre Zukunft und Ihre gegenwärtige Arbeit ableiten können.

Kapitel 1

Was ist Disruption und wie nutze ich sie?

Zugegeben, das Wort »Disruption« ist nicht besonders wohlklingend oder inspirierend. Es klingt »hart« und tatsächlich spiegelt der Klang des Wortes die Auswirkung auf viele Menschen, Unternehmen und sogar Staaten wider. »Hart« wurde es in der Vergangenheit und bestimmt auch in Zukunft, für alle, die sich diesem Prozess verschließen. Damit wir aber wissen, wovor wir uns verschließen, hier ein Versuch, das Phänomen *Disruption* zu definieren.

Die Definition von Disruption

Disruption lässt sich nur schwer im klassischen Sinne definieren. Disruption ist ein zielgerichtetes Chaos mit dem Ziel, etwas Neues in die Welt zu bringen. Weil Chaos ein Grundpfeiler dieses Prozesses ist, können klassische Strukturen und Strategien nur wenig mit Disruption anfangen. Deshalb wird tendenziell von Menschen, Organisationen und Unternehmen danach getrachtet, die bereits bestehenden Strukturen vor Disruption zu »schützen«, statt die Strukturen auf Disruption

auszurichten. Ein fataler Fehler, wie ich noch zeigen werde.

Das Wort »Disruption« kommt, wie kann es anders sein, aus dem Englischen. »To disrupt« bedeutet »unterbrechen« oder »zerstören«. Auch im Deutschen klingt das Wort nicht besonders »inspirierend«. Und dennoch tritt dieses Phänomen täglich auf. Werden und Vergehen sind zwei Seiten ein und derselben Medaille.

Disruption ist ein Phänomen, bei dem ein Unternehmen oder eine Technologie einen etablierten Markt schnell und radikal verändert, indem es neue Produkte oder Dienstleistungen anbietet, die den etablierten Angeboten überlegen sind. Diese neuen Angebote können die Nachfrage nach den etablierten Angeboten verdrängen und dazu führen, dass bestehende Unternehmen auf dem Markt ausgestochen werden. Disruption kann in vielen Branchen auftreten und betrifft sowohl Produkte als auch Dienstleistungen.

Ein Beispiel für Disruption ist das Auftreten von Online-Reisebüros, die den traditionellen Reisebüros den Markt streitig gemacht haben, oder von Online-Buchungsportalen für Hotels und dergleichen. Durch den Einsatz von Technologie und das Angebot von vergleichsweise günstigeren Preisen konnten Online-Reisebüros die Nachfrage nach traditionellen Reisebüros verdrängen

und dazu beitragen, dass viele traditionelle Reisebüros aus dem Markt gedrängt wurden.

Disruption kann auch durch den Einsatz von neuen Technologien ausgelöst werden. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung von Elektroautos, die den Verkauf von Benzinfahrzeugen in Zukunft verdrängen könnten, wie ich noch detailliert ausführen werde. Oder die Verbreitung von Streaming-Diensten, die dazu beigetragen haben, dass der Verkauf von DVDs und Blu-rays stark zurückgegangen ist.

Disruption kann auch dazu führen, dass sich ganze Branchen verändern und neu ausrichten müssen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Verbreitung von Smartphones, die dazu beigetragen hat, dass sich die Telekommunikationsbranche verändert und sich auf die Bereitstellung von Datenleistungen anstatt von Sprachleistungen ausgerichtet hat.

Insgesamt kann gesagt werden, dass Disruption ein Phänomen ist, bei dem ein Unternehmen oder eine Technologie den Markt schnell und radikal verändert, indem es neue und überlegene Angebote anbietet. Das kann dazu führen, dass bestehende Unternehmen auf dem Markt ausgestochen werden und sich ganze Branchen verändern und neu ausrichten müssen, was jedoch einen enormen Aufwand für die Unternehmen darstellt,

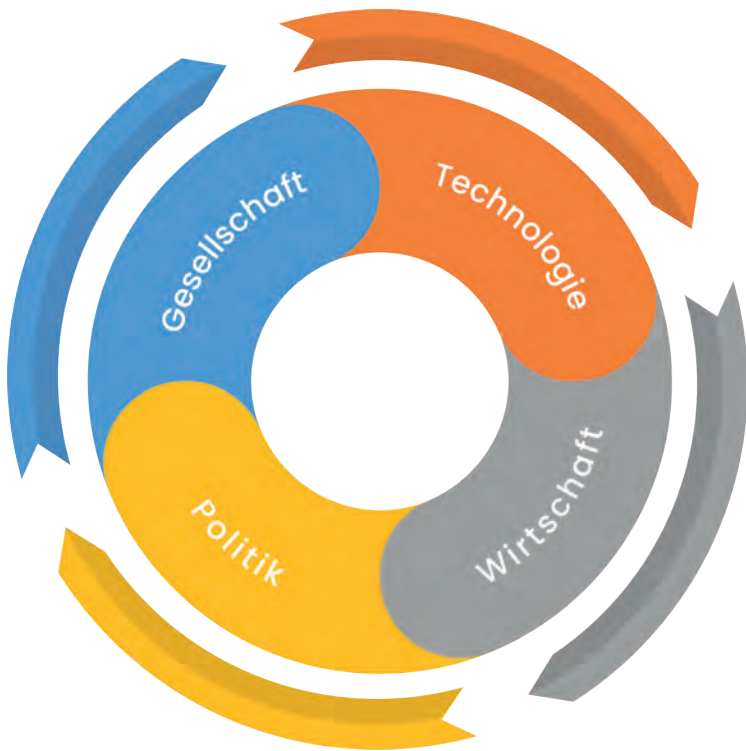
vor allem der kognitive Umgang mit diesen Herausforderungen.

Disruptive Innovationen können deshalb zerstörerisch auf bereits etablierte Unternehmen und Branchen wirken, weil sie alte Geschäftsmodelle, Prozesse oder Technologien aus dem Markt drängen und ablösen. Wo Schatten ist, ist bekanntlich auch Licht zu finden. »Des einen Freud, des anderen Leid«, wie man so schön sagt. Wenn es zur Verdrängung verschiedener Technologien oder Geschäftsgrundlagen kommt, profitiert natürlich auch immer jemand anderes davon.

Vielleicht waren Sie selbst bereits Profiteur oder Opfer solcher Veränderungsprozesse. Nachhaltige Disruptionen erfassen im Laufe der Zeit alles und jeden, es ist eben nur eine Frage der Zeit.

Welche Arten von Disruption gibt es?

Es gibt zahlreiche Arten von Disruption, aber die häufigsten sind technologische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Disruptionen. In der Regel beeinflussen und verstärken sich diese Bereiche gegenseitig.



Die technologische Disruption bezieht sich auf den Einfluss neuer Technologien auf eine Branche, z.B. die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen. Die wirtschaftliche Disruption umfasst veränderte wirtschaftliche Bedingungen, wie steigende oder sinkende Kosten oder Wechselkurse. Die gesellschaftliche Disruption hingegen betrifft die Veränderung der gesellschaftlichen Normen und Werte, die das Verhalten der Kunden beeinflussen. Und die politische Disruption bezieht sich auf politische Entscheidungen, die einzelne Branchen oder sogar ganze Märkte beeinflussen können.

Diese grundlegenden Bereiche, in denen Disruptionen stattfinden und schon immer stattgefunden haben, sorgen dafür, dass sich kein Mensch diesen Veränderungsprozessen auf Dauer entziehen kann. Natürlich kann man sich unter anderem dem Internet verweigern, aber welche Auswirkungen hätte das auf die betreffende Person? Ähnliches gilt für Unternehmen: Natürlich können Unternehmen sich gegen einen eigenen Internetauftritt entscheiden. Doch die gesellschaftlichen Auswirkungen der Disruption werden über kurz oder lang dafür sorgen, dass das jeweilige Unternehmen an Marktanteilen verliert, weil es über *Google* und Co. nicht auffindbar ist.

Im weiteren Verlauf dieses Buches werde ich weitere Disruptionen beleuchten, in denen wir uns gerade

befinden oder auf die wir gerade zusteuern. Jedoch ist nicht die Disruption entscheidend, der wir uns nähern, sondern der Umgang mit ihr. Das hört sich vielleicht abgedroschen an, doch etliche Negativbeispiele der Geschichte zeigen, was eine Fortschritts- oder Veränderungsverweigerung mit dem jeweiligen Unternehmen anrichten kann. Im Gegensatz dazu bringe ich allerdings auch Beispiele, die gezeigt haben, welches Mindset in Umbruchphasen gewinnbringend und produktiv eingesetzt werden kann.

Die Disruptionswelle reiten

Zerstörung und Verdrängung sind nur eine Seite der Disruptionsmedaille. Bei entsprechender Antizipation oder Flexibilität konnte und kann man von diesen disruptiven Entwicklungen profitieren. Verschiedene Unternehmen machen das eindrucksvoll vor.

Die Erfindung des Smartphones löste beispielsweise den MP3-Player, Digitalkameras, Landkarten und physische Zeitungen weitgehend ab. Neue Geschäftsmodelle entstehen auf Basis neuer Möglichkeiten, die die Disruption zur Verfügung stellt. Wenn man im Landkarten-Business tätig war, dann waren die letzten Jahrzehnte eine sehr herausfordernde Zeit; wobei ich vor Kurzem in Paris an der Seine einige Straßenverkäufer

gesehen habe, die physische Karten an die zahlreichen Touristen zu verkaufen versuchten. Für ein nachhaltig erfolgreiches Business in diesem Bereich scheint es aber dennoch zu spät.

Die allseits bekannte Firma *Apple* beispielsweise konnte von den verschiedenen Phasen der digitalen Disruption profitieren. Zuerst verdienten sie sich eine goldene Nase durch ihren eigenen iPod-MP3-Player, um danach mit Streaming-Musik Geld zu verdienen. *Apple* wurde von keiner Disruptionswelle aus dem Markt geschwemmt, sondern nutzte die Wellen gekonnt (MP3-Player, Smartphones, Streamingdienste etc.), um wirtschaftlich voranzukommen. Bis heute. Meiner Meinung nach ist das auch der einzige Weg, mit Disruptionen umzugehen oder sie aktiv voranzutreiben – ja, auch das geht.

Geprägt hat den Begriff Disruption der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Clayton M. Christensen. 1997 nannte er den Begriff erstmals in seinem Buch *The Innovator's Dilemma*.⁵ Laut ihm entstehen disruptive Innovationen in neuen Märkten oder beginnen an der Basis eines bereits etablierten Marktes. Bis disruptive Technologien sich am Markt durchsetzen, benötigt es oft eine gewisse Zeit. Schließlich muss sie die Marktreife schaffen und nicht zuletzt von den Menschen auch angenommen werden. Die Zeit muss also reif sein für bestimmte Disruptionen.

Elon Musk hätte es vermutlich weitaus schwieriger mit der Akzeptanz seiner Autos gehabt, wenn er sie Ende der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts hätte entwickeln wollen – nicht wegen der Technik, sondern aufgrund des nicht idealen Zeitgeists. Der Markt entscheidet, nicht die Technologie an sich. Tatsächlich wurde das erste Elektroauto bereits in den 1880er Jahren entwickelt, und zwar in Deutschland.

Der Flocken Elektrowagen, der 1888 in der Coburger Maschinenfabrik A. Flocken gebaut wurde, konnte sich allerdings nicht am Markt durchsetzen. Die Zeit oder die Infrastrukturen schienen damals noch nicht reif. 120 Jahre später könnte die Technologie allerdings wieder an Fahrt gewinnen und das Rennen schließlich doch für sich entscheiden.⁶ Disruptionen geschehen eben auch nicht über Nacht, sondern bahnen sich teilweise über Jahrzehnte oder Jahrhunderte an.

VHS vs. Betamax

Ein schönes Beispiel für den richtigen Zeitpunkt einer Disruption ist der »Kampf« zwischen den Technologien *VHS* und *Betamax* in den späten 70ern und Anfang 80ern des letzten Jahrhunderts, wie sich vielleicht der eine oder andere Leser noch selbst erinnern kann.⁷ Dieser »Kampf« um die Durchsetzung und Etablierung

einer Technologie zeigt auch sehr gut, welche weiteren Faktoren noch für den Erfolg zuständig sind.

Während die bessere Technologie und Qualität zweifellos auf Seiten von *Betamax* zu finden war, entschied dennoch das VHS-Format das Rennen für sich. Während *Sony* (= *Betamax*) keine Kompromisse bei der Qualität machen wollte und das Format völlig am Kunden »vorbei« entwickelte, fokussierte sich *VHS* auf die Kundenzufriedenheit, welche sich vor allem in der Aufnahmezeit – zu Beginn zwei Stunden – widerspiegelte. Dieses Feature wiederum sorgte für die Disruption am Markt, nicht der vermeintlich bessere Klang oder die vermeintlich bessere Darstellung. Besser scheint tatsächlich nicht immer »besser« zu sein, wenn die Bedürfnisse des Marktes nicht berücksichtigt werden.

Diese Geschichte kann man auch auf den heutigen Automarkt übertragen: Während die europäischen Autohersteller versuchen, Kleinigkeiten an bestehenden Strukturen und Prozessen zu verbessern, konzentriert *Tesla* sich auf das kompromisslose Erfüllen der Kundenwünsche.

Disruptive Technologien

Der Begriff der Disruption wird wohl am häufigsten im Zusammenhang mit Tech-Unternehmen und deren

Technologien verwendet. In den vergangenen Jahrzehnten kam es zu einer massiven Beschleunigung der technologischen Weiterentwicklung in vielen unterschiedlichen Bereichen, wie jeder von uns am eigenen Leib spürt.

Man denke nur zurück, wie man noch vor 20 oder 30 Jahren kommunizierte oder arbeitete, ganz ohne Smartphones, Social-Media-Kanäle oder das Internet. Seitdem hat sich einiges verändert. Früher oder später kann sich niemand diesem Wandel entziehen, sofern er in irgendeiner Form an dieser Gesellschaft teilnehmen will, da verschiedene Disruptionen die Grundlage der Gesellschaften selbst verändern.

Niemand konnte sich diesen Entwicklungen verschließen und tat ein Unternehmen dies doch, dann verlor es innerhalb kürzester Zeit an Konkurrenzfähigkeit und verschwand vom Markt. *Nokia*, welches bekannterweise die Smartphone-Entwicklung völlig falsch einschätzte, ist eines dieser gern genannten Beispiele.⁸

Die Disruptionen in allen Bereichen scheinen auch immer schneller vonstattenzugehen, wenn man die letzten 30 bis 40 Jahre beobachtet. Vor allem die technische Entwicklung hat in den letzten Jahrzehnten enorm zugenommen und diese wiederum sorgt für Disruptionen in allen möglichen anderen Bereichen, wie ich anhand der Grafik auf Seite 25 dargestellt habe.

Ganze Märkte werden durch den technischen Fortschritt verändert oder sogar ersetzt. Wann haben Sie das letzte Mal eine Videothek gesehen? Ähnliches gilt auch für die Autoindustrie, in der sich mehr und mehr der Elektromotor durchsetzt. Klassische Tankstellen, wie wir sie heute an jeder Ecke finden, werden dann ebenso selten sein wie Videotheken heute.

Um von diesen Prozessen, die sich abzeichnen, zu profitieren, muss man erkennen, welche unternehmerischen oder beruflichen Möglichkeiten sich bieten werden. Das Schöne an Disruptionsprozessen ist, dass ständig neue Bereiche geschaffen werden, von denen Menschen auf die eine oder andere Art profitieren können. Disruption bedeutet nämlich nicht nur kreative Zerstörung, sondern auch Neubündelung und Neuausrichtung bestehender Potenziale.

Der Buchdruck als Disruptionsfaktor

Um Disruptionsprozesse zu verstehen, braucht man gar nicht im Hochtechnologiezeitalter verbleiben, sondern kann auch untersuchen, was die Papyrusherstellung einst für Entwicklungs- und Disruptionsschübe in verschiedenen Sektoren bewirkt hat. Plötzlich konnte man Wissen aufschreiben, bewahren und weitergeben. Die mündliche Überlieferung verlor mehr und mehr an Wirkung.

Mit der Erfindung des Buchdrucks wurde die Welt dann relativ rasch auf den Kopf gestellt. Man konnte mehrere Exemplare eines Werkes mit relativ wenig Aufwand herstellen. Was das mit der Denkweise der Menschen damals machte, kann man wohl an dieser Stelle nur erahnen. Vielleicht stehen wir derzeit mit dem vermehrten Einsatz der KI vor einem ebenso epochalen Umschwung. Doch später dazu mehr.

Die Basis für Bildung und gesamter Industrien wurde durch das Buch einst und das Internet heute gelegt. Das zeigt auch, dass aus *technologischen* Disruptionen zwangsläufig *geschäftliche* Disruptionen hervorgehen – man denke nur an die Videotheken, die aufgrund der Internetanbindung und der daraus hervorgehenden Streaming-Dienste jegliche Daseinsberechtigung verloren zu haben scheinen. Wird es dem Verbrenner-Motor auch mal so ergehen? Stehen wir gerade an der Schwelle einer Disruption der Mobilität? Welche Auswirkungen könnte diese auf die verschiedenen Lebensbereiche der Menschen haben? Oder wird es eine Koexistenz geben, wie im Hotelbereich, wo das Angebot von *Airbnb* die Hotelbranche zwar erschütterte, aber nicht in die Knie zwang?

Egal, wie die Antworten auch im Detail aussehen, die besten Antworten bekommt man, wenn man die richtigen Fragen stellt – und Disruption verlangt nach völlig anderen Fragestellungen. Wenn man der Ansicht ist,

dass diese Veränderungsprozesse nicht nachhaltig oder gar schädlich seien, wird man völlig andere Fragen stellen:

- Wie kann ich dies oder das verhindern?
- Wie kann ich meine Effizienz erhöhen?
- Wie kann ich den Status quo aufrechterhalten?
- Wie kann ich mein Unternehmen vor dieser Veränderung schützen?

Sie merken an dieser Stelle ganz bestimmt, dass diese Art der Fragestellung sich überhaupt nicht dafür eignet, mit der Disruption umzugehen, in welcher Form auch immer, sondern so zu tun, als wäre das ein Ausnahmezustand, der schon vorbeigeht, wenn man lange genug wartet. Es geht um die Bewahrung des Status quo. Dass diese Strategie nicht sinnvoll ist, zeigen die Beispiele *Nokia* und *Kodak* sehr eindrucksvoll, aber auch verschiedene Studien zu dem Thema: »Unternehmen, die sich hingegen stark auf ihre bestehenden Märkte und Kunden fokussieren und dadurch versuchen, den Status quo zu verteidigen, bringen erheblich seltener (-16 Prozent) disruptive Innovationen hervor.«⁹

Wie sollten die Fragestellungen stattdessen lauten?

- Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf mein Business / meinen Beruf?
- Wie kann ich bestehende Prozesse so anpassen, dass ich in Zukunft profitiere?
- Was kann ich bereits? Was muss ich dazulernen? Was muss ich anpassen und neu denken?
- An wen kann ich mich wenden? Welche Hilfe benötige ich, um die Veränderungen zu meistern?

Diese Art der Fragestellung geht in eine »zukunftsfitte« Richtung. Die Fragen akzeptieren den Umstand, dass es zu Veränderungen kommen wird und dass diese eine enorme Auswirkung auf bestehende Prozesse haben werden. Gleichzeitig implizieren sie, dass diese kreative Zerstörung auch großes Potenzial in sich birgt. Der Umgang mit Disruption entscheidet sich anhand der Fragen, die man sich stellt. Als Unternehmen, Verein oder Individuum.

Kapitel 2

Disruptive Innovationen – ein kleiner Auszug

In diesem Kapitel führe ich einige disruptive Innovationen an, die sich bereits durchgesetzt haben oder kurz vor ihrem Durchbruch stehen. Allen ist gemein, dass sie traditionelle Geschäftsmodelle in einem atemberaubenden Tempo obsolet gemacht haben. Das ist keine ethische oder moralische Bewertung der Disruption, sondern eine Darstellung von Vorgängen, die sich vollziehen, egal ob das uns persönlich gefällt oder nicht.

Natürlich beansprucht diese Liste von 18 disruptiven Innovationen auf keinen Fall den Anspruch der Vollständigkeit.

1. Festnetz versus Mobiltelefone

Sie erinnern sich vielleicht noch an die Zeiten, als man die wichtigsten Nummern auswendig kannte und Anrufe verpasste, wenn man nicht zu Hause war. Seit die Mobiltelefone ihren Weg in jede Hand- und Hosentasche gefunden haben, hat das Festnetztelefon an Bedeutung verloren. Der Trend beschleunigte sich, als

————— Ende der Leseprobe —————

Weitere Publikationen des Mentoren-Verlages

»Der Buchmarkt wartet auf keinen Autor. Weder auf Sie noch auf mich noch auf sonst jemanden. Warum? Weil es genügend von uns gibt.«

Markus Miksch

Von der Buchidee zum Verlagsvertrag

Wie Buchverlage tatsächlich funktionieren

104 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-014-8

€ 11,95 [DE]



Ein professionell erstelltes Exposé kann die Eintrittskarte zu einem Buchverlag bedeuten. Doch worauf kommt es dabei an und wie ist ein Exposé überhaupt aufgebaut?

Markus Miksch, der ehemalige Literaturagent und inzwischen Gesellschafter sowie Programmleiter des Mentoren-Media-Verlages, zeigt in diesem Kompaktbuch, worauf es wirklich ankommt. Wenn Sie sich aus den tausenden Zuschriften, die Verlage jährlich erhalten, hervorheben möchten, dann sollten Sie dieses Buch unbedingt lesen.

»Erfolg und Verantwortung bedingen einander auf vielfältige Weise. Sie sind wie Zwillinge, die nur vollständig scheinen, wenn sie gemeinsam auftreten.«

Udo Gast

Erfolg braucht Verantwortung

Betriebswirtschaft hat abgewirtschaftet

288 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-038-4

€ 24,95 [DE]



In den letzten Jahren stellen Unternehmer immer wieder fest, wie verwundbar sie sind und wie schlecht sie sich auf Ausnahmesituationen vorbereitet haben. Umsätze gehen zurück, Mitarbeiter verlieren ihren Job und damit ihre Existenzgrundlage. Der gewohnte Erfolg bleibt aus. Andererseits zögern viele Menschen aber auch, sich auf das Abenteuer Selbstständigkeit einzulassen. Der zentrale Aspekt für persönlichen und unternehmerischen Erfolg ist das Thema »Verantwortung«.

Doch wo beginnen Sie mit Veränderungen und wie gehen Sie dabei konkret vor? Zahlreiche Beispiele aus der Unternehmerpraxis, Checklisten und Arbeitsblätter unterstützen Sie bei der Umsetzung. Aus zahlreichen Interviews mit erfolgreichen Persönlichkeiten sind die wertvollsten Erkenntnisse miteingeflossen.

»In einem Unternehmen, das sich mit Diversity auseinandersetzt, finden automatisch immer auch kleine Veränderungen statt.«

Anna Engers

Komplexität von Diversity meistern

Wie du das »Popcorn im Kopf« sortierst und
Lust auf Vielfalt im Unternehmen bekommst
164 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-055-1

€ 17,95 [DE]



Der Begriff Diversity macht schnell »Popcorn im Kopf«, weil es ein so weitverzweigtes, unüberschaubares und facettenreiches Thema ist. Anna Engers aber ist überzeugt: Diversity ist der Booster für jedes Unternehmen! Dennoch tun sich die Organisationen in Deutschland immer noch schwer, echte Vielfalt zu integrieren und zu leben. Warum das so ist und was sich hinter dem Begriff »Diversity« eigentlich verbirgt, dem hat sich die Autorin in diesem Buch gewidmet. Sie trennt sich von der Einteilung in die gängigen sechs Dimensionen und zeigt auf, dass Diversität ganz viel mit der eigenen Haltung gegenüber Menschen zu tun hat.

Ziel ist es, dass die Leser und Leserinnen dieses Buches einen anderen Blick auf das Thema bekommen und mit Lust und Laune Diversity noch einmal neu denken oder endlich damit beginnen. Denn für Unternehmen ist eine vielfältige Belegschaft der Schlüssel für den Umgang mit komplexen Märkten und zukünftig der einzige Weg zum Erfolg. Nur vielfältige Teams lösen komplexe Probleme. Diversität sehen und leben ist gar nicht schwer.

» Die Frage ist längst nicht mehr, ob wir uns verändern müssen, sondern: Wie schnell sind wir dabei? Und wie können wir die Zukunft so gestalten, dass sie besser und leichter für uns alle wird?«

Dirk Stöcker

Die Verkaufsevolution

Die Macht der Emotionalität im digitalen Zeitalter

236 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-051-3

€ 24,95 [DE]



Vermutlich hast du bereits erkannt, dass du mit deinen bisherigen Verkaufsmethoden nicht dein volles Potenzial ausgereizt und darum nicht das Geld verdient hast, das du hättest verdienen können. Vielleicht haben aber auch deine Verkaufsgespräche nicht die Leichtigkeit, die sie haben könnten. Du konntest es aber nicht näher erklären und somit nicht lösen. In den letzten Jahren hat sich die Erwartung der Kunden an Verkäufer fundamental verändert. Der Standard-Verkäufer ist heute zum Scheitern verurteilt und das digitale Zeitalter sorgt zudem für zusätzliche Herausforderungen.

Dirk Stöcker zeigt dir in seinem Buch, wie du eine tiefe Vertrauensbasis zu deinen Kunden herstellst und herausfindest, was sie wirklich brauchen. Er hilft dir, alte Denkmuster abzubauen und vermittelt dir eine Menge an Verkaufstechniken, die dich in diesem neuen Zeitalter garantiert erfolgreich machen.

»Ich behaupte: Ein eigenes Buch zu schreiben, ist wahre Persönlichkeitsentwicklung. Es trainiert Disziplin, Durchhaltevermögen und ist gut für das Selbstwertgefühl. Manchmal stellt es auch einen Weg zur Heilung dar!«

Daniela Landgraf

Dein Buch in 12 Wochen

Von der ersten Idee bis zur vollständigen
Umsetzung

228 Seiten

Telemach-Verlag

ISBN: 978-3-98641-042-1

€ 19,99 [DE]



Schreib dein Buch! Viele Menschen träumen davon, ein Buch zu schreiben und zu veröffentlichen, doch nur wenige realisieren es. Die Gründe hierfür sind vielfältig – in einigen Fällen fehlt es an der Struktur, teilweise mangelt es am Durchhaltevermögen und manchmal sind Schreibblockaden die Ursache für das Nichtumsetzen dieses Traums. Damit dir das nicht auch passiert, begleitet dich Daniela Landgraf in diesem Buch dabei, innerhalb von 84 Tagen dein eigenes Buch zu schreiben.

Aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrung als Autorin kennt Daniela Landgraf viele Möglichkeiten und verschiedene Vorgehensweisen, wie sich das Buchschreiben und -veröffentlichen besser, schneller, kostengünstiger sowie zielgruppengerechter umsetzen lässt. Neben hilfreichen Tipps zu den Themen Strukturierung, Themenfindung, Storytelling und Heldenreise, aber auch zu Marketing sowie den verschiedenen Publikationsformen bekommst du jeden Tag eine neue Aufgabe, die dich deinem fertigen Buch einen Schritt näher bringt.

Der Wandel der Welt und der Wirtschaft ist unübersehbar. Jeder von uns erfuhr schon im Laufe seines Lebens die ungeheure Tragweite großer Ereignisse, die mit dem Begriff Disruption bezeichnet werden. Disruption findet in der Wirtschaft, im Bankenwesen, ja selbst im Privatleben jedes Einzelnen von uns statt. Sie sorgt nicht nur für Veränderungen, sondern Disruption lässt keinen Stein auf dem anderen stehen.

Am Beispiel der Automobilbranche und im Speziellen anhand von Tesla zeigt Michael Lieser, wie junge Führungskräfte, egal welcher Branche, und solche, die es noch werden wollen, sich idealerweise auf die nächste Disruption vorbereiten und dadurch maßgeblich profitieren können. Das hilft letzten Endes nicht nur den Lesern des Buches, sondern auch den jeweiligen Unternehmen, die Veränderungsprozesse zu gestalten und vorbereitet zu sein auf den nächsten Umbruch ihrer Branche. Wer die Funktionsweise von Wirtschaft versteht, kann sie auch beeinflussen. Michael Lieser zeigt die notwendigen Fähigkeiten, Kompetenzen und Denkweisen auf, die für ein modernes Wirtschaften unumgänglich sind.



Der Luft- und Raumfahrtingenieur **Michael Lieser** ist ein international agierender Vertriebs- und Marketingmanager in der Automobilbranche. Er war in leitender Position während der Start-up-Phase eines Zulieferers für BMW und Tesla tätig. Als Head of Sales betreute er Kunden wie General Motors, Daimler, Tesla und BMW. In seiner Abschlussarbeit entwickelte er eine wasserstoffbetriebene Flugzeuggasturbinenbrennkammer. Sein Interesse für Antriebsinnovationen ist seitdem ungebrochen.

2022 gründete er ein eigenes Consultingunternehmen – **EVIONIC Consulting** – in dem er Autozulieferer und Start-ups aus der Raumfahrt berät. Seine internationale Erfahrung und der Austausch mit tausenden Menschen in Entscheidungsgremien, darunter Elon Musk, zeigten ihm auf, woran es in der traditionellen Ökonomie wirklich mangelt und was es bedarf, um langfristig erfolgreich zu wirtschaften.

