

Digitale Disruption

Bedeutung, Auswirkungen und Strategien

In den vergangenen Jahren haben digitale Disruptionen die Wettbewerbslandschaft in vielen Sektoren deutlich verändert. Dabei haben sich digitale Unternehmen insbesondere als Intermediäre in bisher traditionell aufgestellten Märkten etabliert. Prominente Beispiele sind bekannte Unternehmen wie Uber, Airbnb und Netflix. Vor dem Hintergrund der verschiedenen strukturellen Veränderungen thematisiert der folgende Beitrag Zusammenhänge und Auswirkungen anhand eines integrierten Erklärungsmodells für digitale Disruptionen.



Univ.-Prof. Dr. Bernd W. Wirtz ist Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Bevorzugte Forschungsgebiete: E-Business, Medienmanagement und Unternehmensführung.



Paul F. Langer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Bevorzugte Forschungsgebiete: Wirtschaftsinformatik, Digitalisierung und Plattform-Geschäftsmodelle.

Summary: In recent years, digital disruptions have significantly changed the competitive landscape in many sectors. Digital companies have established themselves as core intermediaries in markets that were previously structured with mutually beneficial network of multiple businesses. Prominent examples are well-known companies such as Uber, Airbnb and Netflix. Against the background of the various structural changes, the following article deals with the interrelationships and effects using an integrated explanatory model for digital disruptions.

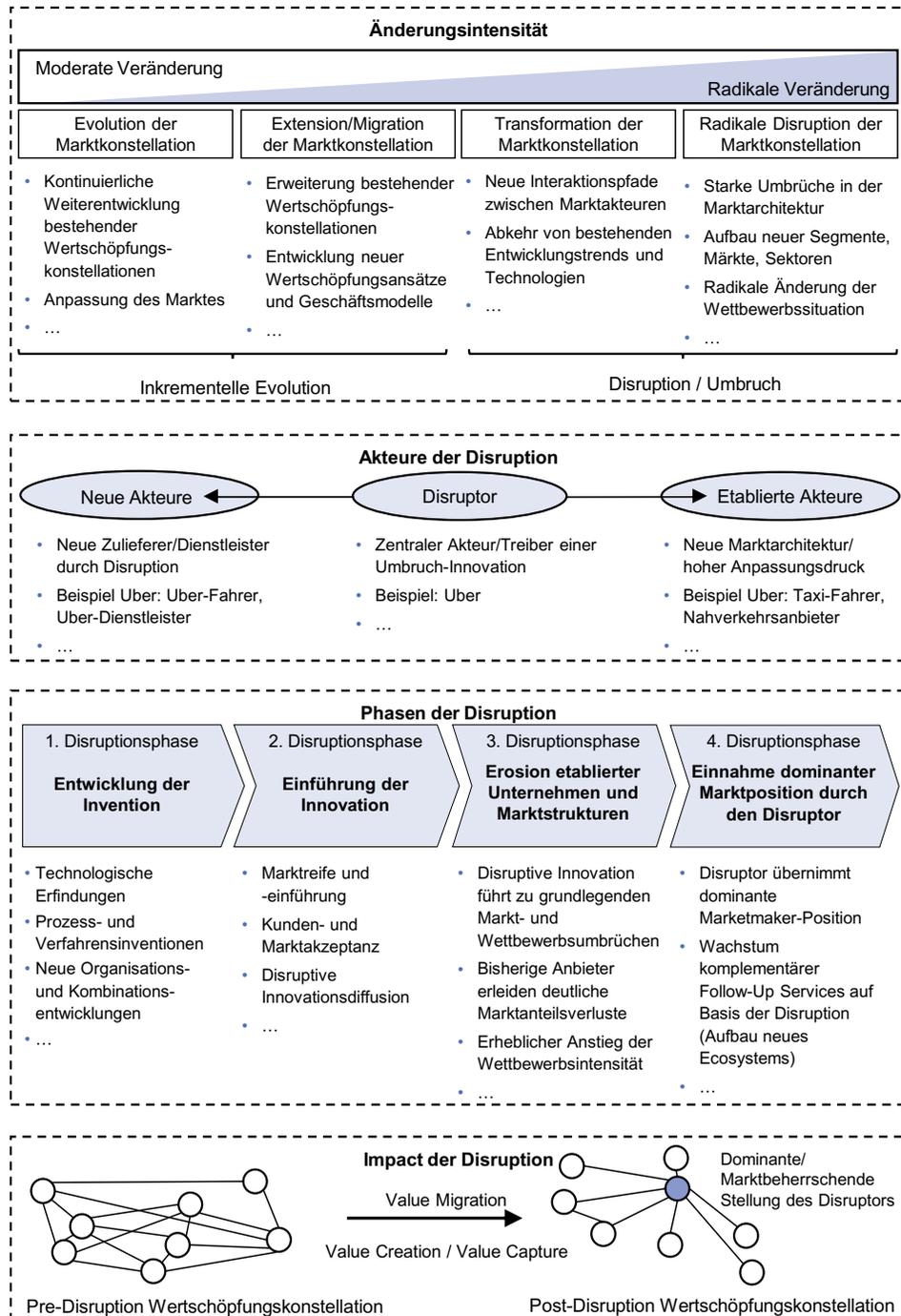
Stichwörter: Disruption, Digitalisierung, Geschäftsmodelle, Value Constellation, Value Migration

1. Relevanz von digitalen Disruptionen

Seit den 1990er Jahren hat es im Rahmen der Digitalisierung immer wieder grundlegende Umwälzungen gegeben: Beispielsweise hat die Einführung und Verbreitung des Smartphones viele Dienste hervorgebracht, die den Alltag der Menschen entscheidend verändert und die Marktarchitektur in vielen verschiedenen Branchen neu geordnet haben. In diesem Kontext wurde der Begriff Disruption geprägt, der **Brüche** in **Entwicklungspfaden** des Marktes und der Gesellschaft beschreibt.

Zunächst wurde davon ausgegangen, dass solche Umwälzungen allein durch **technologische Innovationen** angestoßen werden. Bei näherer Betrachtung der Disruptionen der vergangenen Jahre stellt sich allerdings heraus, dass Unternehmen, die Umwälzungen verursachen, nicht nur fortschrittliche Technologien einsetzen, sondern vielmehr **neue Geschäftsmodelle** entwickeln und anwenden, die Grundannahmen und Bezugsgrößen von Marktakteuren infrage stellen und teilweise auflösen (vgl. *Bower/Christensen, 1995, S. 43 ff.; Christensen, 2016, S. 3 ff.*).

Diese dynamischen Unternehmen, die sogenannten Disruptoren, verwenden neuartige Kombinationen von bereits vorhandenen Komponenten, die auf bestehende **Wertschöpfungskonstellationen** (Value Constellations) angewendet werden und diese radikal verändern (ebd.). Häufig ist dabei zu erkennen, dass sie digitale Geschäftsmodelle nutzen, die es allein durch eine **neuartige Koordinationsleistung** vermögen, einen wesentlichen Anteil der Wertschöpfung abzugreifen und damit teilweise auf Kosten anderer Akteure hohe Einnahmen zu generieren (Value Capture).



Quelle: Wirtz, 2020, S. 365.

Abb. 1: Integriertes Vier-Ebenen-Framework für digitale Disruptionen

In Abb. 1 ist das integrierte Vier-Ebenen-Framework für digitale Disruptionen abgebildet. Die erste Ebene beschreibt die verschiedenen Formen von Marktveränderungen, die sich in ihrer Intensität des Wandels deutlich unterscheiden und damit eine Differenzierung in Evolution und Disruption zulassen. Die zweite Ebene stellt die Akteure im Disruptionsprozess dar. Die dritte Ebene beschreibt die Phasen einer Disruption. Die vierte Ebene stellt schließlich den Einfluss von Disruptionen auf die Value Constellation dar (vgl. im Folgenden Wirtz, 2020, S. 363 ff.).

2. Differenzierung von Evolution und Disruption

Grundsätzlich lassen sich Veränderungen für den Markt und die Gesellschaft nach ihrer Intensität differenzieren. Moderate Veränderungen im Zeitverlauf wie die Expansion von Unternehmen oder Sektoren bzw. eine stetige **Migration** der **Wertschöpfungsanteile** von einem Unternehmen zu anderen lassen sich von Disruptionen als umwälzungsartige Veränderungen unterscheiden und können daher als inkrementelle Evolution bezeichnet werden (siehe erste Ebene in Abb. 1). Dazu gehören Veränderungen durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Erweiterung bestehender Wertschöpfungskonstellationen ebenso wie Verände-

rungen in der Entwicklung neuer Wertschöpfungsansätze und Geschäftsmodelle. Diese kontinuierliche Veränderung wird häufig mit der Entwicklung des technologischen Fortschritts gleichgesetzt. Unternehmen mit entsprechenden Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen können ihre Marktposition behaupten oder ausbauen, da sie Trends frühzeitig erkennen und technologische Entwicklungen in ihr Leistungsportfolio aufnehmen können (vgl. *Christensen, 2006, S. 40*).

Radikale Veränderungen durch eine **Transformation** von **Marktkonstellationen** oder andere Umwälzungen lassen sich dem Feld der Disruptionen zuordnen und werden oft auf ‚Anomalien‘ im Marktgeschehen zurückgeführt, die von Marktteilnehmern nicht erwartet werden (vgl. *Christensen, 2006, S. 40*). Diese radikalen Veränderungen „fundamental alter historically sustainable logics for value creation and capture“ (*Skog/Wimelius/Sandberg, 2018, S. 432*). Ihnen können somit Prozesse, wie die **Etablierung neuer Interaktionspfade** zwischen Marktakteuren und/oder eine Abkehr von bestehenden Entwicklungstrends durch neuartige Technologien oder Geschäftsmodelle, zugeordnet werden. Disruptionen gehen dabei oft einher mit wesentlichen Erneuerungen der Marktarchitektur und teilweise mit dem Aufbau völlig neuer Marktsegmente und sogar Sektoren. Schließlich sind Disruptionen immer mit einer Veränderung der Wettbewerbssituation etablierter Unternehmen verbunden.

Der Begriff Disruption wird häufig irreführend verwendet, um ein Produkt oder eine Dienstleistung in einem fertigen Zustand oder zu einem bestimmten Zeitpunkt zu beschreiben, statt den Fokus auf den Prozess zu legen. Auch der Fokus auf den Einsatz bahnbrechender Technologien greift zu kurz, da **Geschäftsmodellinnovationen** und anschließende Marktumbrüche nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Zudem müssen verschiedene Formen der Disruptionen unterschieden werden: Produkt- oder Dienstleistungsdisruptionen sind neue Arten von Produkten oder Dienstleistungen, die den Markt dauerhaft und schnell verändern. Prozess- oder Verfahrensdisruptionen hingegen sind Disruptionen, die auf neuen Ansätzen in der Organisation oder im Wertschöpfungsprozess beruhen und damit Veränderungen auslösen. Soziale und gesellschaftliche Disruptionen sind Umwälzungen in der politischen oder sozialen Struktur einer Gesellschaft. Systemdisruptionen sind dagegen Brüche, die nicht eindeutig einer Technologie zugeordnet werden können, sondern durch ein völlig neues System, wie das Internet, herbeigeführt werden. Häufig basieren Disruptionen auf einer **Kombination** von neuen Vertriebs- oder Managementansätzen zusammen mit innovativen Technologien, Produkten oder Dienstleistungen.

Im Kontext der Digitalisierung gibt es eine deutliche Zunahme an Disruptionen. Der Erfolg etablierter Unternehmen hängt in Zeiten radikaler Veränderungen mit ihrer Anpassungsfähigkeit zusammen. **Dynamische Fähigkeiten** (Dynamic Capabilities) beschreiben das Vermögen, gegebene Unternehmensressourcen so zu verwenden, dass sie bei Veränderungen im Unternehmen effektiv neu verteilt werden können (vgl. *Teece/Pisano/Shuen, 1997*). Dabei ist zunächst insbesondere die Anpassung der **Wahrnehmungskompetenz** wichtig – also die Ausweitung der Marktanalyse hin zu einer Trend-, Technologie- und Gesellschafts-Betrachtung (siehe Sensing Capability vgl. *Teece, 2018, S. 40 ff.*). „A forecast of disruptive technologies is designed to reduce surprise by alerting decision makers and providing them with the tools needed to avoid unanticipated and perhaps catastrophic outcomes“ (*NRC, 2010, S. 1*). Angesichts der großen potenziellen Risiken und Chancen, die mit Disruptionen einhergehen, wird zudem erwartet, dass Unternehmen die Fähigkeit haben, entweder systemische Veränderungen herbeizuführen oder begleitende Veränderungen der Kernbedingungen des Markts auszunutzen, um nachhaltig ihre Wettbewerbsposition zu verbessern (vgl. *Skog/Wimelius/Sandberg, 2018, S. 431*).

3. Akteure im Disruptionsprozess

Bei Disruptionen gibt es in der Regel einen Akteur im Markt, der den Wandel vorantreibt und damit eine Führungsrolle im Prozess der Disruption übernimmt (siehe zweite Ebene in *Abb. 1*). Dieser sogenannte **Disruptor** nutzt innovative Technologien, Prozessformen oder Ideen, um etablierte Modelle der Industrie in Bezug auf Konsum, Wettbewerb und Ressourcen zu untergraben (vgl. *El Sawy/Malhotra/Park/Pavlou, 2010, S. 836*). Somit hat er einen erheblichen Einfluss auf das Marktgeschehen und setzt etablierte Unternehmen unter Druck, sich an die durch die Disruption veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Gleichzeitig schafft ein Disruptor oft neuartige Geschäftsmodelle für gänzlich neue Marktteilnehmer. Ein Beispiel für die Rolle des Disruptors ist das Unternehmen *Uber*, das durch den Einsatz von Ortungstechnologie in Smartphones und die Integration von freiberuflichen Fahrern und ihren Privatfahrzeugen einen neuen Transportservice entwickelt hat. Die Einführung des Transportdienstes von *Uber* war nicht die Erfindung einer neuen Technologie, sondern die Etablierung eines neuen Geschäftsmodells auf der Grundlage einer digitalen Plattform, auf welcher verschiedene Akteure tätig sind. Etablierte Akteure, wie Taxiunternehmen und -fahrer, öffentliche Verkehrsbetriebe und auch Automobilunternehmen, standen nach der Einführung von *Uber* unter hohem Wettbewerbsdruck (vgl. *Elbanna/Newman, 2016, S. 2 ff.*).

4. Die Phasen der Disruption

Die erste Phase der Disruption bezieht sich auf die **Entwicklung** der **Inventionen**, die die Basis der späteren Disruption darstellt (siehe dritte Ebene in *Abb. 1*). Dabei ist der Disruptor noch nicht von entscheidender Bedeutung, da Erfindungen und Errungenschaften oftmals nicht von den Akteuren vermarktet werden, die sie hervorgebracht haben. Die neuartigen Errungenschaften müssen nicht notwendigerweise technologischer Natur sein, sondern können auch Prozesse und Verfahren oder organisatorische und kombinatorische Entwicklungen sein. Dies zeigt auch das Beispiel von *Uber*. Das Unternehmen wäre ohne die Entwicklung von Smartphones mit standortbezogenen Diensten, der Entwicklung des plattformbasierten Geschäftsmodells und dem Konzept der Sharing Economy nicht entstanden. Keine dieser Errungenschaften wurde von *Uber* selbst hervorgebracht, dennoch hat *Uber* mit der Anwendung und Kombination dieser Inventionen ein außergewöhnlich innovatives Angebot geschaffen und damit einen Umbruch im Personentransportsektor eingeleitet.

Die zweite Phase von Disruptionen besteht in der Regel in der **Diffusion** von **Innovation**. Diese bezieht sich sowohl auf die inhaltliche Verwertung und Verknüpfung der entsprechenden Erfindungen als auch auf die erfolgreiche Markteinführung eines attraktiven und innovativen Leistungsangebotes. In dieser Phase spielt der Disruptor eine entscheidende Rolle. *Ubers* Angebot basiert beispielsweise insbesondere auf der Kombination von digitalen Errungenschaften und einem attraktiven doppelseitiges Angebot gegenüber Fahrern und Passagieren. Die Aufgabe der Disruptoren liegt genau hierin: Die Inventionen zu nutzen, zur Marktreife zu bringen und in Kombination mit anderen Konzepten attraktive Angebote zu generieren und damit Kunden- und Marktakzeptanz zu erreichen.

Die dritte Phase stellt die **Erosion etablierter Unternehmen** und **Marktstrukturen** dar. Es entsteht eine neue Markt- und Wertschöpfungskonstellation, wodurch der bestehende Markt und die Wertschöpfung verzerrt oder aufgebrochen werden und etablierte Unternehmen, Produkte und Allianzen verdrängt werden (vgl. *Bower/Christensen*, 1995, S. 43 ff.). Das Beispiel *Uber* verdeutlicht, dass nicht nur direkte Beteiligte, wie Taxiunternehmen, betroffen sind (vgl. *Rosenthal*, 2020), sondern auch globale Automobilkonzerne unter erheblichem Druck stehen, ihre Geschäftsmodelle entsprechend anzupassen. Beispielsweise hat *Volkswagen* aufgrund der Marktpräsenz von Anbietern der Sharing Economy, wie *Uber*, neue Angebote, wie *MOIA* und *WeShare* (vgl. *MOIA*, 2020; *WeShare*, 2020), eingeführt. Für etablierte Anbieter gehen Disruptionen zeitweilig mit einem erheblichen Verlust von Marktanteilen einher und

führen zu einer deutlichen Steigerung der Wettbewerbsintensität.

Schließlich ist die letzte Phase der Disruption in der Regel durch die **marktbeherrschende Stellung** des **Disruptors** gekennzeichnet. Um beim Beispiel *Uber* zu bleiben: Das Unternehmen spielt heute eine zentrale Rolle sowohl im Personentransportsektor als auch im Bereich Essenszustellung (vgl. *Iqbal*, 2020). *Uber* beansprucht einen Marktanteil von 65 % in den USA und Kanada, Lateinamerika, Europa, Australien, Neuseeland, im Nahen Osten und in Afrika sowie einen Marktanteil von 50 % in Indien (vgl. *Uber*, February 6, 2020, S. 12). *Uber Eats* hält im Mai 2020 einen US-Marktanteil von 22 % (vgl. *Yeo*, 2020).

Hinsichtlich der Verdrängung von etablierten Unternehmen zeigt auch das Beispiel des *Apple iPhone*, wie sich die Positionen der bestehenden Mobiltelefonhersteller, wie bei *Nokia*, deutlich verschlechtert haben. Disruptoren, insbesondere im Bereich der digitalen Wirtschaft, sind oft auf das Wachstum von ergänzenden Nachfolgediensten angewiesen, die es ermöglichen, **neue Ökosysteme** zu etablieren, durch die die eigene Marktposition gestärkt werden kann (vgl. *McCray/Gonzalez/Darling*, 2011). Diese Strategie lässt sich insbesondere am Beispiel des *Apple iPhone* veranschaulichen. Im Zusammenhang mit der Einführung des Geräts konnte Apple durch die Entwicklung des Betriebssystems *iOS* und des *Apple App-Store* eine eigene Marktplattform etablieren.

5. Der Einfluss des Disruptors auf die Wertschöpfungskonstellation

Die oben dargestellten Phasen zeigen den starken Einfluss, den Disruptionen auf bestehende Wertschöpfungskonstellationen haben können. Während sich Märkte im kontinuierlichen Wandel oft clusterartig zu komplexen Liefernetzwerken mit gegenseitigen Abhängigkeiten entwickeln, führen Disruptionen häufig dazu, dass die jeweiligen Disruptoren eine **dominante Position** einnehmen (siehe vierte Ebene in *Abb. 1*). Auf der einen Seite schaffen Disruptoren durch neue Angebote einen erheblichen Mehrwert für ihre Kunden. Auf der anderen Seite können sie erhebliche Verluste von etablierten Unternehmen verursachen und nutzen ihre marktbeherrschende Stellung oft strategisch und finanziell aus (vgl. *Christensen*, 2006).

Der Disruptor übernimmt die Rolle des zentralen Unternehmens, das als **Orchestrator**, **Koordinator** oder **Keystone** bezeichnet wird (vgl. *Heuskel*, 1999, S. 64 ff.; *Iansiti/Levien*, 2004, S. 220; *Wirtz/Becker*, 2002, S. 12). Diese Bezeichnungen haben ihren Ursprung in der Tatsache, dass der Disruptor eine Schlüsselposition einnimmt und verschiedene Dienstleistungen zu einem neuen Serviceangebot für die Kunden zusammenfasst oder als Vermittler auf-

tritt. *Iansiti/Levien* (2004) schließen daraus, dass die Strategie solcher Unternehmen zunehmend „the art of managing assets that one does not own“ (*Iansiti/Levien*, 2004, S. 1) ist. Das orchestrierende bzw. Keystone-Unternehmen ist oft auch das Unternehmen, das öffentlich mit der Disruption in Verbindung gebracht wird. *Airbnb* steht beispielsweise für das Geschäftsmodell der Kurzzeitvermietung von Wohnraum.

Die **Value Migration** oder Wertewanderung beschreibt, wie sich der Wertschöpfungsanteil in einem System aus verschiedenen Akteuren verschieben kann (vgl. *Slywotzky*, 1996). Ein Schwerpunkt der Wertewanderung liegt in der Migration von Kunden von einem Anbieter zu einem anderen, wobei der neue Anbieter sich zwischen den Kunden und den vorherigen Anbieter eingefügt haben kann. Dabei stellen die sich ändernden Kundenerwartungen einen entscheidenden Einflussfaktor dar. Erfolgreiche Disruptoren reagieren flexibel auf diese veränderten Präferenzen und passen ihre Geschäftsmodelle entsprechend an. Treten gleichzeitig veränderte Kundenanforderungen und neue Geschäftsmodelle auf, die besser an diese Anforderungen angepasst sind als bisherige Geschäftsmodelle, kommt es zu einer Gewinnmigration. Traditionelle Geschäftsmodelle leiden dann zunehmend unter dem **Verlust von Marktanteilen**, was die Unternehmen zu Reaktionen zwingt. Aus diesem Grund ist es für das Management eines Unternehmens entscheidend, die Trends zur Wertemigration zu erkennen und entsprechende Maßnahmen in Bezug auf die Geschäftsmodelle einzuleiten. In diesem Zusammenhang ist es von hoher Relevanz, die Veränderungen in der Wertschöpfungskette zu identifizieren und gleichzeitig die wertschöpfenden Aktivitäten des Unternehmens an diesen Erkenntnissen auszurichten.

Das Modell der Wertemigration orientiert sich an der Beziehung zwischen Marktwert und Ertrag. Auf der Grundlage dieser Beziehung verläuft der Prozess der Wertmigration in drei Phasen (vgl. *Slywotzky*, 1996): In der **Wertzufluss-Phase** nimmt der Einfluss eines Geschäftsbereichs zu, da ein stetiges Wachstum im Markt realisiert werden kann. Die Erfassung des Zustroms im Unternehmen und die entsprechende Ausrichtung der Geschäftsmodelle sind unabdingbar, um an neuen Wertschöpfungssystemen teilzuhaben. Daran schließt sich eine von Beständigkeit geprägte Entwicklungsphase an, die dementsprechend als Stabilität bezeichnet wird. In dieser Phase wird die Wertstruktur konsolidiert, das Marktwachstum stagniert und die Investitionen in die Entwicklung von Geschäftsmodellen werden reduziert. Die Abflussphase ist schließlich durch Wertverluste und einen schrumpfenden Markt gekennzeichnet. Unternehmen verlieren mit zunehmender Geschwindigkeit Kunden und Ressourcen. In dieser Phase müssen die Unternehmen geeignete **Abschöpfungs-** und **Ausstiegsstrategien**

umsetzen, um langfristige Verluste zu vermeiden. Darüber hinaus müssen die Geschäftsmodelle angepasst oder restrukturiert werden.

Die sich verändernde Wertschöpfung kann jedoch auch interne Faktoren beeinflussen. Der Ausgangspunkt eines solchen Veränderungsprozesses liegt auf der Ebene des einzelnen Unternehmens. *Heuskel* (1999) stellt in diesem Zusammenhang einen handlungsorientierten Ansatz vor, der auf dem Konzept von *Slywotzky* (1996) basiert, welches er als ‚Business Migration‘ bezeichnet. Ausgehend von der Entwicklung branchen- und produktübergreifender Geschäftsfelder legt der Ansatz eine Klassifizierung von Wertschöpfungskettenarchitekturen fest, die aus einer **Dekonstruktion der klassischen Wertschöpfungskette** entstehen (vgl. *Müller-Stewens/Lechner*, 2016). Unternehmen überwinden traditionelle Produkt- und Branchengrenzen durch die gezielte Bearbeitung einzelner Schritte der Wertschöpfungskette (vgl. *Heuskel*, 1999; *Wirtz/Becker*, 2002, S. 85 ff.). Diese Darstellung verdeutlicht, wie einzelne Unternehmen reagieren können, wenn z.B. bestehende Wertschöpfungsmuster durch Wertemigration obsolet geworden sind. Es handelt sich also um eine prozessorientierte Darstellung von Wertschöpfungsstrategien, die eine Wertschöpfungskonstellation tiefgreifend verändern. Insbesondere junge Unternehmen können ihr Geschäftsmodell so gestalten, dass es für andere Marktteilnehmer erforderlich wird, ihre Angebote anzunehmen: So ist es heute beispielsweise für Hotels von existentieller Bedeutung, auf entsprechenden Online-Portalen gelistet zu sein, da dort ein erheblicher Teil der Kunden Buchungen vornimmt. Dabei können sie oft einen hohen Anteil der Wertschöpfung (**Value Creation**) in Form von finanziellen Erträgen für sich beanspruchen (**Value Capture**). Im Falle von *Airbnb* wird die Nutzung der Plattform zudem doppelseitig bezahlt, da *Airbnb* sowohl dem Nutzer als auch dem Anbieter der Kurzzeitmieten erhebliche Gebühren in Rechnung stellt.

6. Fallbeispiele für digitale Disruptionen

Es lassen sich zahlreiche Beispiele für Unternehmen finden, die digitale Disruptionen angestoßen haben. In *Tab. 1* werden vier beachtenswerte Unternehmen dargestellt, indem ihre Strategien, Geschäftsmodelle, Wertversprechen und ihr Einfluss auf bestehende Märkte skizziert werden. Das erste prominente Beispiel bildet *Netflix*. Das Unternehmen hat sich innerhalb weniger Jahre zu einem der wichtigsten globalen Medienunternehmen entwickelt. *Netflix* war das erste Unternehmen, das den online-basierten nicht-linearen Konsum audiovisueller Inhalte auf konsistente und kundenorientierte Weise anbot. So gelang es *Netflix*, die Film- und Fernsehindustrie erheblich zu verändern. Ähnliches gilt für *Airbnb*, das 2008 gegründet wurde und

Aspekte Disruptor	Disruptor-Strategie	Disruptor-Geschäftsmodell	Disruptor-Value-Proposition	Markteinfluss
Netflix (Streaming)	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung einer weltweiten Streaming-Plattform für audiovisuelle Medien Marktführerschaft bei Qualitätsfilmen und kundenpräferenz-orientierten Eigenproduktionen Globale Skalen- und Verbundeffekte Verdrängung des linearen Fernsehens ... 	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung, Selektion, Kompilierung von audiovisuellen Inhalten Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Transaktionen in Form von kostenpflichtigen Abonnements Möglichkeit von personalisiertem On-Demand-Onlineangebot im Kontrast zu Kino, Filmverleih und Fernsehprogramm Globaler Direktvertrieb und -zugang zu Kunden Big-Data-Analysen: Zuschauerverhalten-orientierte Film- und Serienproduktion ... 	<ul style="list-style-type: none"> Selbstgestaltete Unterhaltung mit hoher Angebotsbreite und -tiefe Personalisiertes On-Demand-Angebot Device-Unabhängigkeit (Smartphone, Internet, Fernseher, Laptop, etc.) Ortsungebunden Werbeunterbrechungsfrei Angebotsvielfalt Internationalität ... 	<ul style="list-style-type: none"> Erosion des linearen Unterhaltungsmodells Deutliche Marktanteilsverluste bestehender audiovisueller Anbieter Deutliche Verschiebung der User-Präferenzen hin zu On-Demand Umbau/Fusionen großer Medienunternehmen Neue Strukturen bei Film und Serienproduktion ...
Airbnb (Private Rentals)	<ul style="list-style-type: none"> Globales Angebot von neuem/zusätzlichem Wohnraum für Reisende Schaffung eines neuen Marktsegments Globale Skalen- und Verbundeffekte Informations-technologische Marktführerschaft ... 	<ul style="list-style-type: none"> Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Transaktionen in Form von Unterkunftbuchungen Substitution traditioneller Transaktionsphasen über das Internet Information-Brokerage und Sharing Economy als komplementäres Rental-Angebot ... 	<ul style="list-style-type: none"> Global positioniertes Mietangebot von Rentals für Reisende Versicherungsschutz durch die Buchung über die Plattform (Wohnraumeigentümer) Geringere Kosten als traditionelle Rentals (Hotels) Authentische und individuelle Unterkünfte Transparentes Bewertungssystem ... 	<ul style="list-style-type: none"> Erosion von Marktanteilen im Hotellerie- und Gastgewerbe Verschiebung von Nutzerpräferenzen Intensivierung des Preisdrucks und der Knappheit im Markt für Mietwohnungen in urbanen Zentren Wachsender Tourismus durch Kostenreduzierung Regulierungsanstrengung von staatlichen Akteuren ...
Apple iPhone (Smartphones)	<ul style="list-style-type: none"> Etablierung eines neuartigen universellen mobilen Mediengeräts Digitale und technologische Marktführerschaft Strategische Etablierung von einem gerätebezogenem Ecosystem (neuer Software und Architektur) ... 	<ul style="list-style-type: none"> Ergänzung/Substitution traditioneller Transaktionsphasen über das Internet (Apple Buy) Weltweite Verbreitung eines universellen mobilen Mediengeräts Aufbau neuer Software und Ecosystems Etablierung neuer ortsbezogener Dienste ... 	<ul style="list-style-type: none"> Universell nutzbarer individualisierter Kleincomputer Schaffung von Kommunikationsplattformen Haptische Steuerung des Interfaces Weltweite Vernetzung durch Internetzugang Hohe Personalisierung durch Applikationen und Nutzerdatenauswertung ... 	<ul style="list-style-type: none"> Technologieaufgabe des konventionellen Mobiltelefons Erosion etablierter Mobilfunkgerätehersteller Aufbau eines neuen Ecosystems (Apple Welt) Aufbau neuer Marktsegmente Schaffung komplementärer Follow-Up-Services auf Basis der Disruption ...
Uber (Ride Sharing)	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung eines neuen Mobilitätssegments im Personentransport (Erschließung eines individuellen Personentransportes durch ungenutzte Privatfahrzeuge und verfügbare Arbeitskraft) Digitale und technologische Marktführerschaft Hohe Skalen und Verbundeffekte ... 	<ul style="list-style-type: none"> Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Transaktionen in Form von Transportbuchungen Ergänzung/Substitution traditioneller Transaktionsphasen über das Internet Vermittlung von individuellen privaten Fahrdiensten über eine App innerhalb eines digitalen Netzwerkes Steigerung der Auslastung von privaten Fahrzeugen ... 	<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit, zusätzliches Einkommen zu generieren (Uber-fahrer) Vergleichsweise günstig (Nutzer) Fixkostendegression Einfacher Beitritt/Registrierung als Fahrer (Uber-Fahrer) Exakte Abhol- und Zielorte (Nutzer) Geringe Wartezeiten (Nutzer) Jederzeit abrufbar/ mobile Verfügbarkeit (Nutzer) ... 	<ul style="list-style-type: none"> Erosion des Geschäftsmodells traditioneller Taxi-Anbieter und Nahverkehrsunternehmen Verschiebung in den Nutzerpräferenzen Veränderung des Verkehrsaufkommens in urbanen Zentren Umbrüche im Personennahverkehr und in der Automobilbranche durch Sharing Regulierungsanstrengung staatlicher Akteure ...

Quelle: Wirtz, 2020, S. 371 ff.

Tab. 1: Ausgewählte Unternehmensbeispiele für digitale Disruptoren

sich schnell zum weltweit größten Unterkunftsvermittler entwickelt hat.

Das Unternehmen *Apple*, das sich mit den Produkten *Macintosh*, *iMac*, *iPod* und *iPad* bereits mehrfach als besonders innovativ hervorgetan hatte, führte 2007 das *iPhone* ein. Die Einführung leitete die Erfolgsgeschichte des Smartphones als bahnbrechende Produktinnovation ein. Mit seinen vielseitigen Funktionen und Anwendungsmöglichkeiten führte es zu erheblichen **gesellschaftlichen** und **wirtschaftlichen Umwälzungen** und bildet heute den zentralen Ausgangspunkt für die Geschäftsmodelle anderer Unternehmen, wie *Uber* und *Facebook*.

Das 2009 gegründete Unternehmen *Uber* ist so schnell gewachsen, dass es in nur wenigen Jahren zum weltweit größten Transportdienstleister wurde. Dementsprechend beeinflusst *Uber* den Personenverkehrssektor maßgeblich. Neben den Veränderungen im Personenverkehr, die durch Unternehmen wie *Uber* verursacht wurden, steht beispielsweise auch die Automobilindustrie vor großen Herausforderungen, die sich aus dem Aufkommen der **Sharing Economy** ergeben. Im Gegensatz zur Nutzung privater Kraftfahrzeuge können Sharing-Anbieter mit deutlich weniger Autos ein ähnliches Maß an Mobilität sicherstellen und dabei eine höhere Flexibilität bieten. Dies gefährdet auch den zukünftigen Absatz der Automobilhersteller.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Technologie-Unternehmen haben in den letzten Jahren durch innovative digitale Angebote Marktstrukturen radikal verändert und etablierte Unternehmen erheblich unter Druck gesetzt. Der Begriff ‚digitale Disruption‘ beschreibt in diesem Kontext einen abrupten und umfassenden Bruch mit bisher gegebenen Verhältnissen und die **Infragestellung** bis dahin bestehender **fester Bezugsgrößen** durch innovative digitale Geschäftsmodelle. Eine digitale Disruption unterscheidet sich dabei von inkrementellen Anpassungen. Solche evolutionären Entwicklungen, die kontinuierlich aufgrund des Wettbewerbsdrucks und der technischen Entwicklung in den Markt eingeführt werden, geben etablierten Unternehmen die Möglichkeit, sich dynamisch zu erneuern und sich stetig anzupassen. Disruptionen hingegen stellen Marktstrukturen oft derart infrage, dass die Grundlage der bestehenden Geschäftsmodelle vollständig entzogen wird und gänzlich neue Geschäftsmodelle entwickelt werden müssen.

Vor diesem Hintergrund können Disruptionen als eine eigene **Kategorie marktwirtschaftlicher Triebkräfte** verstanden werden, die nicht nur unmittelbar Wettbewerber unter Druck setzen, sondern auch Veränderungen für weite Teile der Gesellschaft mit sich bringen. Mit Blick auf den bisherigen Verlauf der Digitalisierung lässt sich folgern, dass ein

erhöhtes **Basisrisiko** für **disruptive Schocks** besteht. Für Unternehmen wird es somit immer wichtiger, nicht nur direkte Wettbewerber zu beobachten, sondern eine Ausweitung der Marktanalyse durchzuführen und somit Umbrüchen im Marktgeschehen eine erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Um nachhaltig die Wettbewerbsposition zu verbessern, müssen Unternehmen zudem die Fähigkeit haben, entweder **systemische Veränderungen** selbst herbeizuführen oder Veränderungen der Kernbedingungen des Markts entsprechend zu nutzen (vgl. *Skog/Wimelius/Sandberg*, 2018, S. 431).

Literatur

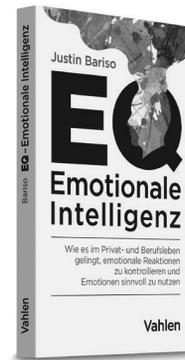
- Bower, J. L., Christensen, C. M.*, Disruptive Technologies: Catching the wave, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73 (1995), S. 43–53.
- Christensen, C. M.*, The ongoing process of building a theory of disruption, in: *Journal of Product Innovation Management*, 23. Jg. (2006), S. 39–55.
- Christensen, C. M.*, The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail, Boston, Mass., 2016.
- El Sawy, O. A., Malhotra, A., Park, Y., Pavlou, P. A.*, Research commentary – Seeking the configurations of digital ecodynamics: It takes three to tango, in: *Information Systems Research*, 21. Jg. (2010), S. 835–848.
- Elbanna, A., Newman, M.*, Disrupt the Disruptor. Rethinking 'Disruption' in Digital Innovation, in: *MCIS* (Hrsg.), 10th Mediterranean Conference on Information Systems, University of Nicosia 2016, S. 1–14.
- Heuskel, D.*, Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt am Main 1999.
- Iansiti, M., Levien, R.*, The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability, Boston, Mass., 2004.
- Iqbal, M.*, Uber Revenue and Usage Statistics (2020), Online, URL: <https://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/> (Abrufdatum: 20.11.2020).
- McCray, J. P., Gonzalez, J. J., Darling, J. R.*, Crisis management in smart phones: the case of Nokia vs. Apple, in: *European Business Review*, 23. Jg. (2011), S. 240–255.
- MOIA*, How it works, Online im Internet: URL: <https://www.moia.io/en/how-it-works> (Abrufdatum: 31.1.2020).
- Müller-Stewens, G., Lechner, C.*, Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 5. Aufl., Stuttgart 2016.
- NRC*, Persistent Forecasting of Disruptive Technologies. Report 2 – National Research Council – Committee on Forecasting Future Disruptive Technologies, Washington, D.C., 2010.
- Rosenthal, B. M.*, New York Is Urged to Consider Surge Pricing for Taxis. The city could become one of the first in the United States to allow yellow cabs to raise prices when demand is high., Online, URL: <https://www.nytimes.com/2020/01/30/nyregion/surge-pricing-taxis.html> (Abrufdatum: 31.1.2020).
- Skog, D. A., Wimelius, H., Sandberg, J.*, Digital Disruption, in: *Business & Information Systems Engineering*, 60. Jg. (2018), S. 431–437.
- Slywotzky, A.*, Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition, Boston 1996.
- Teece, D. J.*, Business models and dynamic capabilities, in: *Long Range Planning*, 51. Jg. (2018), S. 40–49.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.*, Dynamic capabilities and strategic management, in: *Strategic Management Journal*, 18. Jg. (1997), S. 509–533.
- Uber*, Global All Hands 2020 Investor Presentation February 6, 2020.
- WeShare*, WeShare elektrisiert Berlin. 100 % elektrisches Carsharing. 1.500 e-Golf. 1 App., Online, URL: <https://www.we-share.io/> (Abrufdatum: 31.1.2020).

Wirtz, B. W., Electronic Business, 7. Aufl., Wiesbaden 2020.

Wirtz, B. W., Becker, D., Dekonstruktionsansatz. Strategische Innovation oder Imitation, in: Der Betriebswirt, 2. Jg. (2002), S. 8–17.

Yeo, L., Uber vs. Lyft: Who's tops in the battle of U.S. rideshare companies, Online, URL: <https://secondmeasure.com/datapoints/rideshare-industry-overview/> (Abrufdatum: 21.11.2020).

Emotionale Intelligenz in der Praxis.



Bariso
EQ – Emotionale Intelligenz
2019. XIV, 183 Seiten.
Kartonierte € 22,90
ISBN 978-3-8006-6069-8

Portofreie Lieferung  vahlen.de/27786530

In EQ – Emotionale Intelligenz

veranschaulicht Justin Bariso anhand fundierter Forschungen, moderner Beispiele und persönlicher Geschichten die Kraft des emotionalen Einflusses und wie emotionale Intelligenz in der realen Welt funktioniert – er zeigt darin, wie man Emotionen für sich anstatt gegen sich arbeiten lässt.

Erhältlich im Buchhandel oder bei:
vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 170492

Vahlen



STUDIENKURS WIRTSCHAFT
Neu bei Nomos

CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement

Von Prof. Dr. Matthias S. Fifka
2021, ca. 200 S.,
brosch., ca. 22,- €
ISBN 978-3-8487-6713-7
(Studienkurs Wirtschaft)
Erscheint ca. September 2021

Unternehmerische Nachhaltigkeit (Sustainability) und Verantwortung (CSR) sind angesichts der vielen sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen unserer Zeit von zunehmender Bedeutung. Entwicklungen wie Klimawandel, demographischer Wandel und Ressourcenknappheit machen unternehmerisches Umdenken unausweichlich. Wie Unternehmen diese und andere Themen strategisch adressieren können, um einen Mehrwert für die Gesellschaft und sich selbst zu schaffen, ist Gegenstand dieses Buchs.

 Nomos
eLibrary nomos-elibrary.de

Bestellen Sie im Buchhandel oder
versandkostenfrei online unter nomos-shop.de
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos