

NEWSLETTER

August 2018

Disruptive Veränderungen und lokal tätige KMU

Was bedeutet eigentlich der oft verwendete Begriff «disruptive Veränderung»? Es beschreibt den Prozess, bei dem bestehende Geschäftsmodelle oder etablierte Marktspielregeln durch eine Innovation abgelöst werden.

Ein Beispiel für ein Unternehmen das infolge disruptiver Veränderungen praktisch vom Markt gefegt wurde ist Kodak. Das Unternehmen war viele Jahre Weltmarktführer für Foto-Produkte wie Sofortbildkameras, Farbdiafilme usw. Obwohl Kodak weltweit die erste Digitalkamera auf den Markt brachte, hat das Unternehmen die digitale Entwicklung in der Fotografie verpasst und ist heute nicht mehr vergleichbar in der Fotofilmproduktion tätig. Kodak hat sein früheres Kerngeschäft aufgegeben, Mitarbeiterzahl und Umsatz sind nur noch Bruchteile gegenüber den Werten in den fetten Jahren.



Beispiel Velofachgeschäft

Vor disruptiven Veränderungen sind aber auch lokal tätige, kleinere und mittlere Unternehmen nicht gefeit. Auch bei KMU kann ein funktionie-

rendes Geschäftsmodell plötzlich durch eine Innovation bedroht werden.

Nehmen wir als Beispiel ein lokales Velofachgeschäft mit ein paar Mitarbeitern. Es erwirtschaftet seinen Ertrag durch den Verkauf von Fahrrädern, Zusatzprodukten und Serviceleistungen an regionale Kunden. Dieses Geschäftsmodell hat jahrzehntelag funktioniert.

Seit einiger Zeit gibt es nun aber in grösseren Städten Angebote zum stundenweisen Mieten von Fahrrädern. Obike, smide und PubliBike sind Beispiele bekannter Anbieter.



Fahrräder von Obike

Diese Firmen sind meist international tätig und profitieren von skalierbaren Kosten- und Ertragsstrukturen. Der Kundenprozess wird einfach und effizient über Apps für Smartphones gesteuert. Eingefleischte Biker werden sich wohl kaum für solche Angebote interessieren. Doch es gibt viele Kunden für die diese Angebote attraktiv sind. Der Trend zum „Sharing“ (mieten statt kaufen) wirkt für diese neuen Leistungen zusätzlich verkaufsfördernd. Daneben steht unser Velofachgeschäft auch durch den wachsenden Onlinehandel für Fahrräder und den damit verbundenen Preiskampf unter Druck.

Was bedeutet das nun für unser lokales Velofachgeschäft? Auf den Verkauf von spezialisierten, hochpreisigen Bikes werden diese Entwicklungen vermutlich geringen Einfluss haben. Im Gegenteil: allfällig unterstützt dieses Sharing-Modell die Bike-Industrie grundsätzlich. Aber was sind die Auswirkungen auf den Verkauf von günstigen Standard-Fahrrädern? Die Gefahr ist gross, dass Verkauf und Dienstleistungsertrag für diese Modelle stark zurückgehen. Denn für „Gelegenheits-Radfahrer“ in Städten kann die Option „mieten statt kaufen“ sehr attraktiv sein.

Fazit: Die neue Situation kann für das Velofachgeschäft existenzbedrohlich werden.

Wie gross die Bedrohung tatsächlich ist wird davon abhängen, wie hoch der mit diesen Modellen generierte Umsatz ist. Die disruptive Veränderung besteht aber nicht nur darin, dass etwas gemietet statt gekauft wird. Auch die Verfügbarkeit, Unterhalt, Prozesse wie Zahlung über App usw. werden völlig neu definiert und der gesamte Kundenprozess ist via App digitalisiert.

Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus?

Welches werden in Zukunft Ihre Mitbewerber sein? Gibt es neue, noch unbekannte potentielle Anbieter, die Ihnen mit digitalisierten Geschäftsmodellen gefährlich werden können? Unternehmen benötigen heute profundes digitales Know-how. Verfügen Sie über ausreichen-

de Kenntnisse der digitalen Transformation um Chancen und Gefahren zu erkennen? Hat Ihr Unternehmen eine „digitale DNA“ um disruptive Veränderungen zu bewältigen oder gar selber auszulösen?



Wollen Sie die digitale Transformation erfolgreich gestalten? Dann kontaktieren Sie unseren Spezialisten Patrick Seliner. Er steht Ihnen für ein erstes unverbindliches Beratungsgespräch gerne zur Verfügung. Patrick.seliner@hsp-con.ch



Verfasser: Patrick Seliner,
Betriebsökonom HWV, Digital Innovation & Business Transformation, Universität St. Gallen