

Gunnar Bender  
Georg Milde  
Jessica Pehlert

# **DISRUPTIVE AFFAIRS**

**Neue Denkansätze  
für Kommunikatoren  
im Zeitalter digitaler  
Transformation**

**B|S** SIEBENHAAR VERLAG  
&

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	6
<b>Kapitel 1: Zur dringenden Notwendigkeit einer neuen Kommunikationsdisziplin</b>	8
A <b>Das Zeitalter digitaler Transformation – eine Gesellschaft im Wandel</b>	9
1 DIE DIGITALE TRANSFORMATION VON WIRTSCHAFT & ARBEIT	9
2 DIE DIGITALE TRANSFORMATION VON MEDIEN & ÖFFENTLICHKEIT	18
3 DIE DIGITALE TRANSFORMATION VON POLITIK & GESELLSCHAFT	21
B <b>Digitale Disruption – rasanter und grenzüberschreitender Wandel</b>	23
C <b>Öffentliche Kommunikation im Zeitalter digitaler Transformation</b>	31
<b>Kapitel 2: Querdenker im Porträt „Disruptive Denkansätze in der Kommunikation“</b>	35
<b>WIRTSCHAFT &amp; ARBEIT</b>	36
Sachar Klein, GLOSSYBOX	36
Eva-Maria Kirschsieper & Anika Geisel, Facebook	42
Daniel Nathrath, Ada	46
Tim Klaws, Airbnb	50
Verena Pausder, Fox & Sheep	54
Michael Wedell, METRO	59
Dr. Joachim Bühler, Bitkom	64
Klaus Eck, d.Tales	69
Christoph Bornschein, TLGG	74
Ernst Primosch, Hill+Knowlton	78
<b>MEDIEN &amp; ÖFFENTLICHKEIT</b>	83
Cherno Jobatey, Journalist	83
Nora-Vanessa Wohler, EDITION F	88

<b>POLITIK &amp; GESELLSCHAFT</b>	93
Dr. Peter Tauber, CDU	93
Saskia Esken, SPD	98
Özcan Mutlu, Bündnis 90/Die Grünen	103
Dorothee Bär, CSU	107
Dr. Joana Breidenbach, Betterplace	111
Tobias Kahler, ONE	116
Marco Vollmar, WWF	121
Andre Wilkens, Autor	126
Juliane Petrich, Kommunikatorin	131
<b>Kapitel 3: Disruptive Affairs – Beschreibung einer neuen Kommunikationsdisziplin</b>	135
A Disruptive Affairs – Eigenschaften disruptiv denkender Kommunikatoren	136
B Disruptive Affairs in Bildung und Praxis	154
<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	161
<b>Literatur</b>	164
<b>Die Autoren</b>	166
<b>Impressum</b>	167

# Vorwort

Das Wort Disruption ist dieser Tage in aller Munde. Es scheint der entscheidende Erfolgsfaktor von technologiebasierten Innovationen und Geschäftsmodellen zu sein, weshalb man dabei wohl zu allererst auch an die neuartigen Produkte selbst denkt. Die aktuelle Bedeutung des Wortes Disruption geht zurück auf eine Untersuchung von Clayton M. Christensen, der Mitte der 1990er Jahre das Prinzip disruptiver Innovationen beschrieb. In seinem Buch „The Innovator’s Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren“ zeigt er anschaulich, wie neue Märkte für etablierte Anbieter in der Regel unerwartet entstehen. Die Idee der ökonomischen Verdrängung ist jedoch nicht neu. Sie kam bereits Anfang des 20. Jahrhunderts auf: Der Ökonom Joseph Alois Schumpeter beschrieb die Auslöser einer solchen, in seinen Worten schöpferischen Zerstörung, die Unternehmer mit dem Ziel vorantreiben, sich auf dem Markt durchzusetzen. Heute ist derartige Disruption jedoch durch wesentlich höhere Geschwindigkeiten und neue Dimensionen der Verdrängung geprägt. Der Grund: Die Digitalisierung. Disruption wird im Zeitalter digitaler Transformation katalysiert. Wir leben heute in einem Wandel, der sich durch alle Gesellschaftsbereiche zieht, von der Wirtschaft über die Politik bis hin zu den Medien.

Hinter jeder Disruption steckt eine bestimmte Geisteshaltung – das disruptive Denken. Eine Geisteshaltung, die darauf ausgerichtet ist, eingefahrene Denkgrenzen zu überwinden. Doch neue Ideen zu haben und innovativer Querdenker zu sein, klingt leichter, als es ist, denn der Mensch neigt dazu, sich mit Gleichgesinnten zu umgeben und Fremdes erst einmal argwöhnisch zu beobachten. Genau dadurch verschließt er sich aber oftmals der notwendigen Inspiration von außen. An dieser Stelle setzt disruptives Denken an. Ein Denkansatz, der auch für Kommunikationsprofis immer wichtiger wird.

Denn welche Konsequenzen sich für kommunizierende Unternehmen oder Organisationen aus den aktuellen Entwicklungen ergeben, wird maßgeblich davon abhängen, wie kompetent und umsichtig die handelnden Mitarbeiter den Dialog mit den relevanten Zielgruppen führen werden. Am Ende wird nur der querdenkende Kommunikator erfolgreich sein, der es schafft, seine relevanten Zielgruppen für die neuen und innovativen Ziele zu begeistern. Es geht um Akzeptanz und Vertrauen. Sie zu gewinnen ist seit jeher eine der größten Herausforderungen in der Kommunikation. Wie das in einer Zeit des disruptiven Wandels gelingen kann, das wollen wir im vorliegenden Buch aufzeigen.

Die Idee für die Entstehung des vorliegenden Buches kam uns im Diskurs mit dem Berliner Verleger Prof. Dr. Klaus Siebenhaar über einen Artikel im Fachmagazin „politik&kommunikation“, in dem es um die Notwendigkeit disruptiver Denkansätze in der politischen Kommunikation ging. Bei der konkreten Auseinandersetzung mit dem Thema wurde schnell deutlich, dass man es mit einer neuen Kommunikationsdisziplin zu tun hat, die einer systematischen Erfassung und Einordnung bedarf. Weitere Gespräche mit zahlreichen disruptiv denkenden Kommunikatoren kamen hinzu. Sie bilden nun den Kern der vorliegenden Arbeit. Ihnen allen können wir nicht genug danken für die Offenheit und die Bereitschaft, mit uns über dieses komplexe Thema zu sprechen. Unser Dank gilt zudem Anne Heidebrecht, Katharina Neumann, Clemens Poser und Teresa Schönheit, die wesentlich zur Entstehung des vorliegenden Buches beigetragen haben. Und schließlich gilt unser Dank Daniel Nathrath, Geschäftsführer des disruptiv agierenden Berliner Start-ups Ada, der mit seiner Inspiration und der Unterstützung des gesamten Buchprojekts dafür gesorgt hat, dass wir diesen Dialog auch in Zukunft weiterführen werden.

*Gunnar Bender*

*Georg Milde*

*Jessica Pehlert*

formen wider (zum Beispiel Stuttgart 21). Demokratische Innovation und dialogische Partizipationsangebote können diese Proteste kanalisieren (Kersting & Woyke 2012). Erst wenn ein echter Dialog stattfindet und die neuen Partizipationsmöglichkeiten von allen Seiten angenommen werden, kann ein demokratischer Diskurs im digitalen Zeitalter ermöglicht und politisches Handeln legitimiert werden.

## **B** Digitale Disruption – rasanter und grenzüberschreitender Wandel

Wir sehen, Wirtschaft und Gesellschaft stehen heute allumfassend im Zeichen digitaler Transformation. Doch damit nicht genug, denn auch das Thema Disruption wird in diesem Transformationsprozess katalysiert – es zeigt eindrücklich, dass der Wandel nicht nur immer rasanter, sondern auch grenzüberschreitender abläuft.

### **Disruption – mehr als nur ein Modewort?**

Disruption – ein aktuelles Modewort, das aus der gesellschaftlichen Debatte um die digitale Transformation kaum wegzudenken ist. Schöpferische Zerstörung. Ökonomische Verdrängung. Bahnbrechende Innovation. Disruption ist ein Begriff, der aktuell vielfältig – teilweise aber auch falsch – verwendet wird. Es besteht die Gefahr, dass das Wort überstrapaziert wird. Wir wollen den Begriff daher im Rahmen des Buches genau definieren: Disruption ist abgeleitet vom englischen Wort „disrupt“, auf deutsch „zerstören“. Es beschreibt im Allgemeinen die Ablösung und teils vollständige Verdrängung etablierter Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen durch bahnbrechende Neuerungen – sogenannte disruptive Innovationen. Eine neue Idee oder Erfindung wird zur Innovation, wenn sie sich am Markt durchsetzt. Sie wird zur disruptiven Innovation, wenn sie

den Markt grundlegend verändert, bestehende Modelle komplett umstrukturiert oder das gängige Konsum- und Nutzungsverhalten auf den Kopf stellt. Der unternehmerische Regelfall sind hingegen inkrementelle Innovationen. Sie verbessern Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen schrittweise. Der Markt wird durch sie lediglich weiterentwickelt (Ohlberg 2016).

Genau diese Prozesse hat Clayton M. Christensen Mitte der 1990er Jahre in seinem Buch „The Innovator’s Dilemma“ analysiert und das heutige Modewort geprägt. Er betrachtet Disruption als einen Prozess, bei dem ein kleines Unternehmen mit wenigen Mitteln dazu in der Lage ist, ein etabliertes Unternehmen herauszufordern. Christensens Annahme: Die Großen konzentrieren sich zu sehr darauf, ihre Produkte und Dienstleistungen für bestimmte Kundensegmente zu verbessern, andere Marktbereiche werden dabei völlig außer Acht gelassen. Eine disruptive Innovation entstehe genau an dieser Stelle – in einem zunächst übersehenen, wenig kaufkräftigen Marktsegment. Doch hier liegt das Dilemma: Etablierte Unternehmen sind in inkrementellen Innovationsprozessen gefangen. Denn für sie scheint es schier unmöglich, ihr eigenes Geschäftsmodell grundlegend zu hinterfragen und letztlich zu verändern. Junge Unternehmen hingegen haben nichts zu verlieren, sie können ohne großes Risiko gegen den Strom schwimmen und Produkte bzw. Dienstleistungen völlig neu denken. Anzumerken ist: Die disruptive Innovation ist den etablierten Angeboten zu Beginn meist deutlich unterlegen. Das macht die Marktveränderungen kaum kalkulierbar. Neue Märkte entstehen für erfolgreiche Unternehmen daher in der Regel unerwartet. Wenn diese Produkte und Dienstleistungen aber in Massen vom Durchschnittskunden angenommen werden, dann findet Disruption statt. Christensen zufolge ist dieser Prozess für eine funktionierende Weiterentwicklung des Marktes essentiell (Christensen 1997).

Derzeit werden disruptive Innovationen vor allem mit digitalen Technologien in Verbindungen gebracht. Doch der Ökonom Joseph Alois Schumpeter beschrieb bereits Anfang des 20. Jahrhunderts die Auslöser schöpferischer Zerstörung, die Unternehmer mit dem Ziel

vorantreiben, sich auf dem Markt durchzusetzen. Das zeigt: Der Gedanke von Disruption ist nicht neu. Doch im Zug der Digitalisierung gewinnt der Begriff eine andere Bedeutung. Bevor wir uns damit detaillierter auseinandersetzen, ein Blick zurück.

## **Disruptive Innovationen in der analogen Welt**

Dass unsere Gesellschaft disruptive Innovationen nicht erst im Kontext der Digitalisierung erlebt, zeigt sich beispielsweise im Bereich Mobilität: Das Auto hat das Pferd im 20. Jahrhundert als privates Transportmittel abgelöst. Dabei gab es die ersten Autos bereits im 19. Jahrhundert. Doch zunächst blieben sie Pferden unterlegen – erst die Fließbandfertigung machte sie für die breite Masse erschwinglich. Innerhalb von zwei Jahrzehnten war das Pferd als Transportmittel verschwunden. „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde“ – ein Satz des Automobilpioniers Henry Ford, der verdeutlicht, dass Kundenbedürfnisse teils auch erst geschaffen bzw. antizipiert werden müssen, und im Fall des Automobils gelang dies außerhalb des Kreises etablierter Marktführer.

Auch andere bahnbrechende Innovationssprünge wurden von den Branchenführern verpasst. Ein anschauliches Beispiel dafür findet sich im Einzelhandel: Der heutige Handelsriese Aldi hat die Branche Anfang der 1960er Jahre aufgemischt. Mitten in einer tiefen Unternehmenskrise waren die Albrecht-Brüder gezwungen umzudenken. Sie entwickelten ein völlig neues Vertriebsmodell: Die Idee des Lebensmittel-Discounts. Im Gegensatz zu den damaligen Marktführern ließen sie einige bis dahin essentielle Dienstleistungen in ihren Märkten einfach weg. Auf Werbung, Ladendekoration, Frischware oder Preisetiketten wurde verzichtet. Die Folge: Enorme Kosteneinsparungen. Diese wurden auf günstigere Preise der Lebensmittel umgemünzt. Die Verbraucher nahmen die preisgünstigste Alternative an. Den Albrecht-Brüdern gelang die bis dahin wohl erfolgreichste Innovation im Einzelhandel – auch wenn sie ihre Konkurrenten nicht vollständig verdrängt haben, veränderten sie den Markt grundlegend. Sie sind auf Kundenbedürfnisse eingegangen, die von den

anderen Marktteilnehmern bis dahin außer Acht gelassen wurden. Es wird deutlich, dass disruptive Innovationen nicht erst im Zeitalter digitaler Transformation entstehen. Heute sind sie allerdings durch wesentlich höhere Geschwindigkeiten und neue Ausmaße der Verdrängung geprägt.

## **Disruptive Innovationen im Zeitalter digitaler Transformation**

Betrachten wir Disruption im Zeitalter digitaler Transformation einmal genauer. Wir haben bereits im vorangegangenen Unterkapitel festgestellt, dass die Digitalisierung jegliche Lebensbereiche durchdringt. Neue digitale Produkte und Geschäftsmodelle definieren unser bisheriges Konsum- und Nutzungsverhalten neu und erschüttern ganze Branchen – die Digitalisierung bringt disruptive Innovationen hervor. Die gesamte ökonomische Landschaft ist gekennzeichnet durch die Verschiebung der Wertschöpfung in Richtung Software. Damit hat sich gleichzeitig das Bild der weltweit erfolgreichsten Unternehmen gewandelt. Innerhalb weniger Jahre haben sich Protagonisten wie Google, Facebook oder Amazon zu globalen Supermächten entwickelt. Sie bestimmen durch die bereits beschriebenen Netzwerk- und Lock-in-Effekte die digitalen Märkte. Doch was hat die heutigen digitalen Champions so erfolgreich gemacht und inwieweit haben sie disruptive Innovationen hervorgebracht? Die Erfolgsgeschichten haben oft mit Tüfteleien in Privatgaragen begonnen – unter dem Radar etablierter Technologieriesen. Die jungen Unternehmen nutzten deren Verharren in innovationsfeindlichen Geschäftsmodellen zum eigenen Vorteil.

Nehmen wir das Beispiel Google: Larry Page und Sergey Brin erkannten 1996, dass interessante Inhalte im Netz öfter verlinkt sind als weniger interessante Websites. Auf Basis dieser recht simplen Erkenntnis entwickelten sie eine Suchmaschine, die ihrer Konkurrenz in Längen überlegen war. Im Jahr 2000 wird Google zur offiziellen Suchmaschine von Yahoo – einem der damals erfolgreichsten Internetunternehmen. Yahoo selbst war zu diesem Zeitpunkt nicht an einer eigenen Suchtechnologie interessiert. Google hingegen erkannte

die Potenziale dieses Marktsegmentes. Der Aufstieg zum Suchmaschinenriesen und einem der heute größten Internetunternehmen verläuft extrem schnell. Aus dem kleinen Start-up entsteht in wenigen Jahren ein Konzern mit einem Börsenwert von mittlerweile knapp 570 Milliarden US-Dollar. Google ist heute mehr als nur eine Suchmaschine. Die digitale Angebotspalette ist breit gefächert. Das Betriebssystem Android beispielsweise macht aus dem Suchmaschinenanbieter gleichzeitig einen Plattformbetreiber. Trotz seiner Größe und Marktmacht versucht Google stets, neue disruptive Innovationen hervorzubringen, die Start-up-Mentalität nicht zu verlieren. Das Entwickeln neuer Produkte ist gar die erste Pflicht eines jeden Google-Entwicklers – die kalkulierten Risiken nimmt man bei Google in Kauf. In der Unternehmenskultur ist die Toleranz für Misserfolge und neuartige, vielleicht sogar befremdliche Herangehensweisen sehr groß – ja, sie sind sogar erwünscht. Google kennt die Gefahr, die Strukturen großer Konzerne mit sich bringen.

Auch Apple ist ein gutes Beispiel dafür, wie mit disruptiven Innovationen ganze Märkte verändert werden können. Lange bevor IBM, Intel und Microsoft die Basis für ihre Personal Computer legten, hatten Steve Jobs und Steve Wozniak bereits 1976 die Vision eines persönlich einsetzbaren Rechners realisiert – einer Technologie, die unsere Lebenswelt ähnlich einschneidend wie die Erfindung des Automobils verändert hat. Die etablierte IT-Industrie nahm die technische Innovation zunächst nicht ernst, war sie doch ihren Großrechnern in der Leistung unterlegen. Dafür ließen sich der Personal Computer aber anders nutzen, beispielsweise zum Spielen. Apple orientierte sich eben nicht am bisherigen Standard. Nach zahlreichen Höhen und Tiefen in der Unternehmensgeschichte schrieben Mac, iPod und iPhone eine beispiellose Erfolgsgeschichte. Vor allem in den vergangenen zehn Jahren – das erste iPhone kam erst 2007 auf den Markt. Heute ist Apple das wertvollste Unternehmen der Welt.

Die aufgeführten Beispiele zeigen: **Disruptive Innovationen verändern den Markt in Zeiten digitaler Transformation rasant – und zunehmend rasanter.** Dass Innovationen – gleich ob disruptiv oder

inkrementell – getrieben durch die Digitalisierung immer schneller entstehen, zeigt sich sehr anschaulich im Medienbereich: Der Abstand der Innovationen hat sich hier exponentiell verkürzt. Die Schrift gibt es seit tausenden Jahren. Der Buchdruck ist mehrere 100 Jahre alt. Radio und Fernsehen entstanden im 20. Jahrhundert. Digitale Innovationen setzen sich in kürzester Zeit durch (Faulstich 2005). Doch nicht nur die Medien, die gesamte Wirtschaft hat in den vergangenen Jahren Umwälzungen in atemberaubendem Tempo erlebt. Da disruptive Innovationen nicht nur schöpferisch, sondern gleichzeitig auch zerstörend sind, bedeuten sie meist einen einschneidenden Wandel, der letztlich von der Gesamtgesellschaft getragen werden muss.

Ein weiterer Aspekt, der sich bei disruptiven Innovationen in der digitalen Ära zeigt, ist das **Ausmaß der Verdrängung**. Disruption findet markt- und branchenübergreifender bzw. -unabhängiger statt als in der analogen Welt. Anders formuliert: Da die Digitalisierung allumfassend ist, kennen disruptive Innovationen im digitalen Bereich keine Markt- oder Branchengrenzen. Ob Journalismus, Gesundheit oder Mobilität – digitale disruptive Innovationen machen vor keiner Branche halt. Betrachten wir noch einmal das Beispiel Automobil: Die großen deutschen Autobauer setzen seit Jahrzehnten auf das gleiche Erfolgsmodell – PS-starke Diesel und Benzinler. Noch wollen die Kunden solche Autos. Aber das kann sich schnell ändern. Denn die Branche steht vor großen Umbrüchen – getrieben von den Technologiekonzernen aus dem Silicon Valley. Sie sind zwar heute noch Außenseiter in der Automobilbranche, doch haben sie deshalb auch nichts zu verlieren, wenn sie mit potenziell disruptiven Innovationen auf den Markt drängen. Die etablierten Autobauer müssen sehr schnell reagieren und alles anders machen als in den letzten 100 Jahren, wollen sie den Wettbewerb um die Zukunft des Automobils nicht verlieren. Denn anders als in der Vergangenheit entscheidet zukünftig nicht mehr die Qualität des Verbrennungsmotors über den Wettbewerb. In der Welt von E-Mobility ist es die Software, die den Kampf um den Kunden entscheidet. Der frühere Gründer von Netscape und heutige Investor Marc Andreessen brachte dieses

Ausmaß disruptiver Innovation im Zeitalter digitaler Transformation sehr anschaulich mit den folgenden Worten auf den Punkt: „Software is eating the world.“

## **Disruptives Denken – eine Geisteshaltung**

Disruptive Innovationen werden letztlich durch Ideen geboren. Sie entspringen einer Geisteshaltung, die vor allem im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Betrachtungen als sogenanntes *disruptives Denken* beschrieben wird. Luke Williams (2010) betont in seinem Buch „Disrupt“, wie sehr sich die heutige Gründergeneration der beschriebenen Entwicklungen und Potenzialen bewusst ist. Disruption ist für sie mehr als eine volkswirtschaftliche Vokabel – es steht fast schon für ihr Lebensgefühl. Das Credo: Wer sich schnell bewegt und nicht vor disruptiven Denkansätzen zurückschreckt, gewinnt. Bei Facebook zum Beispiel übersetzt sich diese Geisteshaltung in dem internen Slogan „Move fast and break things“, eine Aufmunterung an die Mitarbeiter, in eben dieser zerstörerischen Geisteshaltung zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

Ein zentraler Aspekt disruptiven Denkens ist die **kompromisslose Orientierung am Kunden und dessen Bedürfnissen** – seien es aktuelle oder zukünftige. Wettbewerber spielen bei der Ausrichtung der Produkte oder Dienstleistungen hingegen kaum eine Rolle. Amazon-Chef Jeff Bezos, ein schöpferischer Zerstörer aus Leidenschaft, sagte einmal: „Alles, was die Kunden lieber mögen als das, was sie vorher gekannt haben, ist disruptiv.“ Damit verbunden ist auch eine Kompromisslosigkeit gegenüber sich selbst. Denn wer dem Kunden immer wieder auf Neue gefallen will, darf selbst nicht davor zurückschrecken, das eigene erfolgreiche Bestandsgeschäft durch disruptive Innovationen zu kannibalisieren.

Und tatsächlich: Viele erfolgreiche Unternehmen scheitern, weil sie alles richtig machen. Denn sie bremsen sich dadurch aus, dass sie die eigenen Produkte lediglich evolutionär verbessern. Dabei gerät aus dem Blick, dass Etabliertes durch völlig neue Produkte oder

Dienstleistungen verdrängt werden kann. Disruptiv denkende Unternehmer scheuen daher nicht davor, **Neues zu probieren und dabei gegebenenfalls auch Fehler zu machen**. Im Gegenteil: Im Rahmen von disruptivem Denken ist es wahrscheinlich der größte Fehler, keine Fehler machen zu wollen.

Ist disruptives Denken erlernbar? Für Luke Williams in jedem Fall. Er beschreibt in seinem Buch gar den Prozess disruptiven Denkens. Für ihn ist es letztlich eine Methode, um innovative Ideen zu generieren und etablierte Märkte mit disruptiven Ansätzen wieder in Bewegung zu bringen. Seine DISRUPT-Methode überzeugt dabei vor allem durch ihre Anwendbarkeit in der Praxis. Denn ähnlich einem Denkwerkzeug handelt es sich um eine Checkliste, die es zu durchlaufen gilt, um wirklich disruptive Denkansätze generieren zu können – und so letztlich disruptive Innovationen. Sein vorgeschlagener Arbeitsprozess besteht im Wesentlichen aus den fünf folgenden Schritten:

- 1) Erarbeiten einer disruptiven Hypothese,
- 2) Definieren einer Marktchance aus Kundensicht,
- 3) Generieren von mehreren disruptiven Ideen,
- 4) Modellieren der Ideen in eine Lösung,
- 5) Darstellung der Gesamtlösung.

Alles beginnt für ihn demnach mit der Wahl eines Marktes, den man mit einer neuen Idee aufmischen möchte. Im Anschluss müsse man alle Klischees zusammentragen, die über diesen Markt bestehen. Klischees sind für ihn alle bestehenden Eigenschaften der Branche. In der Musikbranche war dies zum Beispiel einst der Vertrieb von Musikalben durch Musikkonzerne. Hat man die etablierten Klischees im Detail erfasst, gilt es im nächsten Schritt die Marktchancen aus Kundensicht zu betrachten. Für den Musikmarkt bestand beispielsweise die Möglichkeit, die klassischen analogen Vertriebswege aufzubrechen und den digitalen, legalen Download einzelner Stücke zu ermöglichen. Apple ergriff mit iTunes genau diese Chance und ging in die direkte Konfrontation mit den klassischen Plattenkonzernen und deren etablierten Geschäftsmodellen und Vertriebswegen. Die

Kunden honorierten diesen disruptiven Ansatz mit einem Ansturm auf das Produkt iTunes. Der Rest der Geschichte ist bekannt. Weniger bekannt ist der strategische, disruptive Denkansatz, der dieser Markteinführung letztlich zu Grunde lag. Dass im Zeitalter digitaler Transformation und dynamischen disruptiven Prozessen nichts für die Ewigkeit ist, spürte Apple jedoch mit der Einführung von Spotify. Der einstige Disruptor wurde durch das disruptive Denken des neuen Players erfolgreich herausgefordert – scheinbar wollten die Kunden doch lieber einen pauschalen Zugang zu allen Songs auf der Welt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: All unsere Lebensbereiche sind von der Digitalisierung betroffen – wir befinden uns im Zeitalter digitaler Transformation. Einem Zeitalter, das sich durch unaufhaltbaren Wandel auszeichnet. Einem Zeitalter, in dem disruptive Ideen immer schneller zu disruptiven Innovationen führen, die markt- und branchenüberschreitend bestehende Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zerstören und Neues schaffen.

## **C Öffentliche Kommunikation im Zeitalter digitaler Transformation**

Welche Schlussfolgerungen sich aus diesen Entwicklungen für die Öffentliche Kommunikation ergeben, soll an dieser Stelle beleuchtet werden. Dazu zunächst eine Definition von Bentele: Er beschrieb Öffentliche Kommunikation 2003 als „Kommunikationsprozesse und -strukturen, die öffentlich stattfinden und häufig – aber nicht zwingend – durch Massenmedien vermittelt sind“. Sie umschließt sowohl interne als auch externe Organisationskommunikation. Dass der bereits beschriebene Wandel von Medien und Öffentlichkeit die Öffentliche Kommunikation beeinflusst, liegt allein mit Blick auf diese Definition nahe. Doch die Veränderungen gehen weit über die Sozialen