

# Wenn kein Stein auf dem anderen bleibt

Werden bestehende Geschäftsmodelle durch starke Innovationen zerschlagen oder abgelöst, dann handelt es sich um die derzeit viel diskutierte „Disruption“, die für tiefgreifende Umwälzungen in digitalen Zeiten sorgt. Unkonventionelle Wege zu finden, die auf rechtlicher Basis fußen, ist das Ziel. Zwei profunde Kenner ihrer Zunft sprechen im Interview mit Chefredakteurin Marie-Theres Ehrendorff über die Welt des digitalen Wandels: Markus Petzl, Gründer des internationalen Strategieberaters „disruptive – beyond your strategy“, und Rechtsanwalt Gerald Ganzger, Partner bei LGP.

## Gibt es einen Unterschied zwischen einer Innovation und einer Disruption?

► **Markus Petzl:** Eine Innovation per se ist etwas Neues. Wenn man die beiden in Zusammenhang bringt, dann ist, vereinfacht gesagt, die Disruption eine Innovation, nur wesentlich stärker. Sie ist quasi der Turbo von einer Innovation, der die Kraft in sich trägt, etwas bisher Dagewesenes fast vollständig abzulösen. Deswegen heißt es auch disruptive Innovation. Das hat es schon immer gegeben: Ist etwas Neues effizienter, besser oder kann mehr Menschen zugänglich gemacht werden bzw. etwas aus der Welt schaffen, was vorher möglicherweise ein Hindernis war, löst es das Alte ab.

## Juristen hinken den Entwicklungen meist etwas hinterher, weil Gesetze oft erst entstehen, wenn man sieht, was nicht richtig läuft. Gibt es auch im juristischen Sinne eine Disruption?

► **Gerald Ganzger:** Klar, man hat lange gebraucht, um zu überlegen und zu entscheiden, wie die bisherigen Gesetze auch auf die Digitalisierung angewendet werden können und in welchem Umfang es neue Gesetze geben muss. Dieser Vorgang ist noch lange nicht abgeschlossen. Zu Beginn hat man das Internet als rechtsfreien Raum betrachtet. Dann ist man zu der Erkenntnis gelangt, dass eigentlich sehr viele Dinge im Internet genauso funktionieren wie in der analogen Welt und daher die Regeln in der analogen Welt anzupassen sind. Man hat natürlich auch bemerkt, dass es neue Entwicklungen gibt, die Gesetzesanpassungen und neuer Gesetze – vor allem im Telekommunikationsbereich, Datenschutz-Grundverordnung etc. – bedürfen. So gesehen wird eine ähnliche disruptive Entwicklung auch auf legislativer Ebene nachvollzogen, einerseits durch Gesetzesnovellen und durch neue Gesetze, andererseits aber auch durch Entschei-

dungen aufgrund der bestehenden Rechtslage, bezogen auf das Internet.

## Welche Bereiche sind dabei besonders betroffen?

► **Gerald Ganzger:** Das Urheberrecht zum Beispiel hat sich unglaublich rasch entwickelt. Früher war Urheberrecht etwas für Musik- und Buchverleger, heute sind das Internet und der gesamte digitale Bereich ohne Urheberrecht oder ohne Urheberrechtsregelungen undenkbar.

Das Zweite war Datenschutz, der sich dermaßen weiterentwickelt hat, dass ganz Europa im vergangenen Jahr im Banne der Datenschutz-Grundverordnung stand. Es gibt darüber hinaus noch viele andere Beispiele.

## Gibt es eine Erklärung, wie die Disruption funktioniert, die derzeit alles auf den Kopf stellt?

► **Markus Petzl:** Bildlich könnte man sich einen Erdkern vorstellen, der, wenn man ihn durchschneidet, aus mehreren Schichten besteht. Die äußerste Schicht, die sich am schnellsten bewegt und dreht, ist die Innovation und die Technologie. Stellt man sich die Erde vor, heißt das, die Umdrehungsgeschwindigkeit ist außen schneller und wird mit jeder Schicht nach innen langsamer. Die nächste ist der Commerce, also der Markt. Dann kommt die Governance, gefolgt von der Infrastruktur und der Kultur, das sind wir Menschen mit unserem Verhalten. Wir verändern uns nicht von heute auf morgen, wir brauchen Jahrzehnte, oft Generationen. Und im innersten Kern befindet sich die Natur. Selbst wenn wir mit unserem Äußeren gegen die Naturgesetze verstoßen, wird der Mensch nicht einfach auf Mach 4 beschleunigbar sein. Das Besondere an der digitalen Disruption ist, dass es plötzlich so schnell geht. Mehrere Technologien wirken gleichzeitig

und schneller als bisher, und das fordert das komplette System, besonders aber die Menschen, die nachhinken.

## Internationale digitale Unternehmen wachsen viel schneller, als kleine österreichische KMU dazu imstande sind. Werden die heimischen Unternehmer das spüren?

► **Gerald Ganzger:** Digitalisierung endet nicht an Landesgrenzen, die Konzerne agieren weltweit, doch die Lösungen sind nicht weltweit. Gesetze gibt es nicht weltweit, sozialen Strömungen und Interessenvertretungen agieren kaum weltweit. Das heißt, dem Konzern stehen zahlreiche verschiedene Gruppierungen in den einzelnen Ländern gegenüber, die sich sehr selten weltweit organisieren. Die Taxifahrer in San Francisco bilden eine Gruppe und die Taxifahrer in Wien bilden die zweite Gruppe. Am Beispiel Uber sieht man, dass man lokale Lösungen erreichen kann, aber auch den Nachteil, dass es sehr viele Konflikte gibt, die oft auch auf verschiedenen rechtlichen Grundlagen beruhen oder verschiedene Auslöser haben, weil das Taxisystem nicht überall gleich ist. In Amerika kauft man sehr teuer Taxikonzessionen. Diese Käufer sind erbitterte Gegner von Uber, weil sie sich jahrelang dafür verschuldet haben, was schlagartig nichts mehr wert ist, weil niemand mehr Taxi fährt. Damit vernichtet man Vermögen, nämlich in dem Sinne, dass einer ganzen Familie, einem ganzen Clan die Existenzgrundlage oder die Altersvorsorge weggenommen wurde.

## Was machen Unternehmen in Silicon Valley, Tel Aviv oder Shanghai anders als österreichische Firmen?

► **Markus Petzl:** Sind sie einfach innovativer. Ihre Kraftquelle ist die Kultur, gefolgt von der Technologie. Und außerdem verfügen die Unternehmer dort über einen bemerkenswerten Geschäftssinn. Das ist aber ge-



Rechtsanwalt Gerald Ganzger, Partner bei Lansky, Ganzger und Partner (LGP) begleitet Unternehmen, Institutionen und internationale Organisationen in juristischen Belangen und Markus Petzl, Gründer des Strategieberaters „disruptive – beyond your strategy“ unterstützt Unternehmen beim disruptiven Wandel.

Foto: LGP

wachsen. Es würde schiefgehen, in Österreich einfach das Silicon Valley auszurufen. Ohne den Innovationsgeist der handelnden Menschen wäre das rein oberflächlich und würde niemals Wirkung zeigen. Es braucht die Bruchstelle von „Bestand und Erneuerung“, um das Bestehende stabil zu halten und das Neue zuzulassen.

## Für heimische KMU sind Innovationen oft unbequem, sodass man diese gerne aufschiebt. Ist das für die Betriebe bedrohlich?

► **Gerald Ganzger:** Wenn dir als KMU das Wasser bis zum Hals steht, musst du eine Gegenstrategie entwerfen. Und die liegt in der Regel immer in neuen Ideen, also im Geschäftsbereich disruptiv zu sein. Ein Beispiel, das mir gefällt, sind Buchhändler, die sich entweder auf ein bestimmtes Segment

konzentrieren oder aber über ihre Buchhandlung hinauswachsen. Ich habe jetzt von einem Buchhändler im 7. Wiener Gemeindebezirk gelesen, der sein Geschäft über Nacht vermietet, um die Möglichkeit des ungestörten Lesens zu ermöglichen. Das ist natürlich keine Idee für den Massenmarkt, aber eine Idee, die zeigt, dass kleine Unternehmen Amazon und all den anderen Konzernen weltweit auf unkonventionelle Art Paroli bieten können.

Und außerdem sollten gerade jene, die rechtlich gegen ein disruptives Unternehmen auftreten, sich ihre Schwächen bewusst machen und überlegen, warum das andere Unternehmen so erfolgreich ist. Da kommt man regelmäßig auf zwei Fragen: Die erste ist der Preis und die zweite ist der Service. Beim Service können kleine Unternehmen Konzernen entgegentreten. Beim Preis ist es

schwer, weil diese natürlich, um ihre Marktführung aufzubauen, jahrelang keine Gewinne machen müssen, da sie Investoren haben, die Geld verbrennen können. Der Taxiunternehmer XY im 10. Bezirk muss seine drei Fahrer bezahlen und eine Familie ernähren, der hat keinen Investor. Uber hingegen kann einen Börsegang anbieten, und alle werden reich. Das kann ein KMU nicht. Ich sehe keinen generellen Plan, wo man sagen kann, nach diesem Zehn-Punkte-Programm geht's dir besser. Aber ich bin überzeugt, dass es notwendig ist, ein Bewusstsein für disruptive Lösungen zu wecken. Man darf nicht vergessen, auch McDonald's, war zu jener Zeit, als es in den österreichischen Markt gegangen ist, ein disruptives Unternehmen. ■■