

beck-shop.de

The Innovator's Dilemma

beck-shop.de

beck-shop.de

The Innovator's Dilemma

Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb
um bahnbrechende Innovationen verlieren

Clayton M. Christensen

Aus dem Amerikanischen übersetzt und überarbeitet von
Kurt Matzler
Stephan Friedrich von den Eichen

beck-shop.de

www.vahlen.de

Clayton M. Christensen, THE INNOVATOR'S DILEMMA, When New Technologies Cause Great Firms to Fail, © 1997 by the President and Fellows of Harvard College.

ISBN 978 3 8006 3791 1

© Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Satz: Jung Crossmedia GmbH, Gewerbestraße 17, 35633 Lahnau
Druck und Bindung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH
Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Bureau Parapluie, Ralph Zimmermann

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Vorwort

Das Thema Innovation ist wie eine Zwiebel: Hat man eine Schale des Eindringens hinter sich gebracht, stößt man auf die nächste.

Viele Unternehmensführer sind noch mit der *ersten* Schale beschäftigt, nämlich die Schumpeter'sche Bedeutung von Innovation zu verinnerlichen – zu erkennen, warum das entscheidende Merkmal von wirklichen Unternehmern darin besteht, mit neuen Kombinationen von Ressourcen und Fähigkeiten im Markt Bestehendes zu verdrängen und mit größerem Kundennutzen ein gutes Geschäft zu machen.

Die *zweite* Schale steht für die Herausforderung, vom Erkennen und Wollen zum Können und Tun zu gelangen. Da geht es um die Stimmigkeit zwischen Innovation und Unternehmensstrategie, um die Formulierung einer wirklichen Innovationsstrategie, darum, ein Innovationssystem zu organisieren, das wirksam Neues hervorbringt, das bei der systematischen Ideenfindung beginnt und bei einem passenden Innovationsmarketing endet.

Ist das geschafft – und immer mehr Unternehmen sind hier auf einem guten Wege –, dann kommt die *dritte* Schale, bei der einem schon die Augen tränen können: Es gilt zwischen Innovation und Innovation zu unterscheiden. Und eben diese dritte Schale geht das vorliegende Buch an:

Das eine ist die sukzessive Innovationsführerschaft mit Generationen von evolutionären Weiterentwicklungen des bisherigen Produkt- oder Dienstleistungsangebots. Und in der Tat, mit exzellentem Innovationsmanagement erzielen Unternehmen heute deutliche Wettbewerbsvorsprünge, besonders im internationalen Markt, die ihnen Wachstum und gute Margen bescheren. Und an diese Erfolge kann man sich selbstbewusst gewöhnen. Genau hier liegt die Gefahr. Der Erfolg mit exzellentem Innovationsmanagement kann nämlich den Blick für eine andere Art von Innovation verstellen: Die Rede ist von den disruptiven Innovationen, die die sequentielle Innovationslogik und die dafür geschaffenen Routinen über den Haufen werfen, weil sie eben nicht aus dem (inzwischen etablierten) Innovationsmanagement hervorgehen.

Das vorliegende Buch greift anschauliche Beispiele auf und analysiert, warum „verlässlich innovative“ und damit „verlässlich erfolgreiche“ Unternehmen disruptiv aus der Bahn geworfen werden. So etwa Digital Equipment Corp., in den 1980er Jahren äußerst erfolgreicher Pionier der Minicomputer, und doch heute ebenso vergessen wie Wang und Nixdorf. Hatte man zuvor noch die Mainframe-Hersteller IBM oder Siemens aus weiten Teilen des Marktes verdrängt, wurde man selbst Opfer der Disrup-

tion. Ähnlich Xerox, einst marktbeherrschend mit Kopiermaschinen, mittlerweile längst disruptiv verdrängt von Canon, Brother und anderen mit ihren multifunktionalen Tischgeräten.

Aus der Analyse entwickeln die Autoren ein Muster des Scheiterns gerade jener innovations- und erfolgsverwöhnter Unternehmen. Damit dringen sie zur *vierten* Schale der Innovationszwiebel vor: Es geht ihnen darum, Bewusstsein für die Potenziale disruptiver Innovationen zu schaffen. Es geht ihnen darum, unsere Sensorik für das wirklich Neue zu schärfen, unser Denken und Handeln vor diesem Hintergrund zu reflektieren, um schließlich einen weiteren Schritt in Richtung der hohen Schule der Innovationsstrategie zu gehen.

Zu dieser hohen Schule gehört es, unterschiedliche Typen von Innovation unterschiedlich zu nutzen: Die das laufende Geschäft erfolgreich vorantreibenden Innovationen, um immer bessere Autos, immer bessere Kraftwerke, immer bessere Laptops, immer bessere Kaufhäuser anbieten zu können. Und die das laufende Geschäft kannibalisierenden, disruptiven Innovationen, die längerfristig zweifellos die größeren Chancen bieten, die wir aber auch ganz anders „managen“ müssen. Beispielsweise die neue Welt der e-Mobilität, der gekoppelten Strom- und Wärmezeugung im Haus, der situativen ubiquitären Informations- und Kommunikationssysteme und des Cloud Computing, der virtuellen Shopping-Zentren und andere Dinge, für die uns heute oft sogar noch die Namen fehlen.

Wie gelingt der Ritt auf disruptiven Innovationspotenzialen, ohne die Pferde des laufenden Innovationsportfolios scheu zu machen, die uns ja erst einmal weiter voranbringen müssen – besonders dann, wenn sich die eine oder andere Disruption als enttäuschend erweisen sollte?

Aus den Erfahrungen mit disruptiven Innovationen leitet das vorliegende Buch Prinzipien ab, die bei dem Umgang mit der *vierten* Schale der Innovationszwiebel helfen. Es geht insbesondere um die organisatorische Behandlung dieser „anderen“ Innovationen, um die eher explorativen Führungsanforderungen, die sie stellen und um die Abstimmung mit der Aufnahmebereitschaft des Marktes.

Angesichts der Endzeitsituationen und des erkennbaren Ablaufdatums vieler jener „Logiken“, nach denen die Geschäfte in vielen Industriefeldern heute betrieben werden, kommt dieses Buch genau zur richtigen Zeit: Endzeit der Verbrennungsmotoren in der Automobilindustrie, Endzeit der Kernkraftwerke und der fossilen Energieträger Öl, Gas und Kohle, Endzeit des Ausbaus der terrestrischen Telekom-Strukturen, Endzeit des Nachfragewachstums in vielen etablierten Konsum- und Investitionsgütermärkten, in denen Verbesserungen einen immer marginaleren Charakter annehmen.

Viele unserer Industriefelder schreien geradezu nach Disruption – und die Potenziale sind Legionen. Aber der Durchbruch, den es in den Feldern erfordert, setzt die Beherrschung eben dieser vierten Schale der Innovations-

beck-shop.de

Vorwort

VII

zwiebel zwingend voraus. Das vorliegende Buch erweist sich dabei als wertvoller Pfadfinder, denn es reicht dem Leser die Hand, sich aus dem „Innovator’s Dilemma“ zu befreien.

Tom Sommerlatte

beck-shop.de

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Unternehmen scheitern aus vielen Gründen. Dass führende Unternehmen aber scheitern, weil sie im Grunde alles richtig machen, klingt paradox – zumindest auf den ersten Blick. Kundenorientierung, Innovation, Ertrags- und Wachstumsorientierung sowie Planungs- und Entscheidungssysteme gehören zum Repertoire richtigen und guten Managements. Nun gibt es aber Konstellationen, in denen sich klassische Erfolgsfaktoren in „Miss-Erfolgsfaktoren“ verkehren – und geradewegs in den Untergang führen. So etwa bei bahnbrechenden, technologischen Veränderungen, die wir im Folgenden als disruptive Innovationen bezeichnen. In eben diesem Fall, so stellen wir fest, ist es besser, einmal nicht auf seine Kunden zu hören. In diesem Fall ist es besser, auf Produkte von niedrigerer Qualität mit bescheidenen Margen zu setzen und es ist besser, aggressiv in kleine anstatt in große Märkte zu stoßen. Diese revolutionären Gedanken formulierte Clayton M. Christensen erstmals in seinem Bestseller „The Innovator’s Dilemma“, der 1997 im Harvard Business Press Verlag erschien. Damit beeinflusste er die Managementforschung – und nach und nach auch die Unternehmenspraxis. Und doch versuchen Unternehmen immer noch den Pfad des wirklich Neuen auf traditionelle Weise zu managen. Zugleich wirken in immer mehr Bereichen disruptive Kräfte, die neue Geschäftslogiken entstehen lassen. Die Aktualität des Werks, das nun erstmals in einer deutschsprachigen Auflage vorliegt, ist ungebrochen. Aufbauend auf dem Gedankengut von Clayton M. Christensen veranschaulichen europäische Branchen- und Unternehmensbeispiele die Thesen zum wirksamen Umgang mit disruptiven Innovationen. Im Kern geht es uns darum, beim Leser das Bewusstsein zu schärfen: Jede Zeit fordert *ihr* Management. Was sich unter stabilen Vorzeichen als richtig und gut erweist, erweist sich bei Disruption als fatal. Wir wollen Hilfestellungen geben, wann klassische Grundsätze richtigen und guten Managements anzuwenden sind – und wann richtiges und gutes Management von uns fordert, von eben diesen Grundsätzen abzurücken.

Bei diesem Projekt standen uns zahlreiche Personen als Diskussionspartner zur Verfügung. Ihnen schulden wir Dank: Marcus Fehling (Siemens AG), Andreas Kaufmann (ACM und Leica Camera AG), Professor Ronald Maier, Dr. Gerald Wissel, Professor Michael Mirow und Professor Tom Sommerlatte. In unseren Recherchen und Analysen leisteten Andre Breuer, Stefan Fässler, Stefanie Nadine Keller, Harald Oberparleiter, Bruno Siegele, Philipp Stampfl und Felix Wallner einen wertvollen Beitrag. Wir bedanken uns auch beim gesamten Team des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck, vor allem bei Andrea

Mayr, Dagmar Abfalter, Julia Hautz, Katja Hutter, Julia Müller und Melanie Zaglia. Unser Dank gilt darüber hinaus dem Beratungsunternehmen Innovative Management Partner (IMP) für unzählige Stunden der Diskussion, des Feedbacks und der Unterstützung in unseren Recherchen. Schließlich gilt besonderer Dank Klaudia Weber für die Unterstützung bei der sorgfältigen Fertigstellung des Manuskripts.

Kurt Matzler und Stephan Friedrich von den Eichen

Innsbruck und München im Mai 2011

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Vorwort zur deutschen Ausgabe	IX
Inhaltsverzeichnis	XIII
Einführung	1
Teil 1 Zum Scheitern führender Unternehmen – ein Erklärungsansatz	19
Kapitel 1 Wie es zum Scheitern kommt – ein Blick in die Computerbranche und die Kameraindustrie	21
Kapitel 2 Wertesysteme und der Antrieb zur Innovation	51
Kapitel 3 Ein disruptiver technologischer Wandel bei Baggergeräten	83
Kapitel 4 Das „Einrastprinzip“	101
Teil 2 Disruptive Herausforderungen meistern	123
Kapitel 5 Die richtige Organisationseinheit beauftragen	129
Kapitel 6 Die Größe der Organisation auf die Größe des Marktes abstimmen	149
Kapitel 7 Neue Märkte entdecken	167
Kapitel 8 Wie Sie die Fähigkeiten und „Un“-Fähigkeiten Ihres Unternehmens erkennen	183
Kapitel 9 Leistungsangebot, Marktnachfrage und der Produktlebenszyklus	213
Kapitel 10 The Innovator’s Dilemma: Eine Zusammenfassung	233
Literaturverzeichnis	237
Endnoten	245

beck-shop.de

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Vorwort zur deutschen Ausgabe	IX
Inhaltsübersicht	XI
Einführung	1
Das Dilemma	5
Warum richtiges und gutes Management zum Scheitern führen kann	6
Die „Logik des Scheiterns“ auf dem Prüfstand	11
Wie die Prinzipien disruptiver Innovation genutzt werden können	12
Disruptive Chancen und Risiken erkennen	17
Wo disruptive Innovationen stattfinden	17
Teil 1 Zum Scheitern führender Unternehmen – ein Erklärungsansatz	19
Kapitel 1 Wie es zum Scheitern kommt – ein Blick in die Computerbranche und die Kameraindustrie	21
Wie Computerlaufwerke funktionieren	22
Die ersten Laufwerke	23
Der Einfluss des technologischen Wandels	25
Evolutionärer technologischer Wandel	27
Wenn Unternehmen an disruptiven Technologien scheitern	31
Zusammenfassung	38
Disruption in der Fotografie – oder: Wie die Digitalkamera die Branche revolutionierte	39
Kapitel 2 Wertesysteme und der Antrieb zur Innovation	51
Organisation und Management als Ursachen für Misserfolg	51
Fähigkeiten und radikale Technologien als Erklärung	52
Wertesysteme und eine neue Perspektive auf die Ursachen des Misserfolgs	53
Technologische S-Kurven und Wertesysteme	60
Managemententscheidungen und disruptiver Technologiewandel	62

Flash Memory und das Wertesystem	69
Implikationen des Konzeptes des Wertesystems für Innovationen	74
Die Schweizer Uhrenindustrie in den 1970er und 1980er Jahren	76
Die Low-Cost-Airlines	79
Kapitel 3 Ein disruptiver technologischer Wandel bei Baggergeräten	83
Führerschaft bei evolutionären technologischen Veränderungen	83
Die Auswirkungen der disruptiven Hydraulik-Technologie	85
Wie etablierte Hersteller auf die Hydrauliktechnologie reagierten	89
Die Entscheidung zwischen Seil- und Hydrauliktechnologie	93
Können wir ein ähnliches Muster auch in Deutschland erkennen?	93
Folgen und Implikationen des Einbruchs der Hydrauliktechnologie	99
Kapitel 4 Das „Einrastprinzip“	101
Die Migration der Computerlaufwerke in High-End-Segmente	102
Wertesysteme und ihre typischen Kostenstrukturen	103
Ressourcenallokation und Aufwärtsmigration	105
Das 1,8-Zoll-Laufwerk	108
Aufwärtsmigration von ganzen Wertesystemen	110
Die Aufwärtsmigration der integrierten Stahlhersteller	112
Das Stranggussverfahren der Minimills zur Produktion von Stahlblech	116
Die Stahlindustrie in Deutschland	117
Teil 2 Disruptive Herausforderungen meistern	123
Kapitel 5 Die richtige Organisationseinheit beauftragen	129
Innovation und Ressourcenallokation	131
Erfolg in der disruptiven Computerlaufwerkstechnologie	132
Disruptive Technologien und die Theorie der Ressourcenabhängigkeit	135
DEC, IBM und der Personal Computer	136
Kresge, Woolworth und die Diskonter im Einzelhandel	138
Überleben durch Selbstmord: Die Laser- und Tintenstrahldrucker von Hewlett-Packard	143

Das bestehende System als Barriere für disruptive Innovationen – der Fall Siemens	145
Kapitel 6 Die Größe der Organisation auf die Größe des Marktes abstimmen	149
Sind Pioniere <i>immer</i> die Leute mit den Pfeilen im Rücken?	149
Unternehmensgröße und Innovationsführerschaft bei disruptiven Technologien	155
Fallstudie: Die Wachstumsrate eines neu entstehenden Marktes beschleunigen	156
Fallstudie: Warten, bis der Markt groß genug ist, um interessant zu sein	159
Fallstudie: Kleine Märkte kleinen Organisationen zuordnen	161
Zusammenfassung	165
Kapitel 7 Neue Märkte entdecken	167
Marktprognosen für evolutionäre und disruptive Technologien	168
Marktidentifikation für das HP 1,3-Zoll-Kittyhawk-Laufwerk	170
Hondas Invasion des nordamerikanischen Marktes für Motorräder	173
Wie Intel den Markt für Mikroprozessoren entdeckte	176
Unplanbarkeit und Abwärtsimmobilität in etablierten Unternehmen	177
Kapitel 8 Wie Sie die Fähigkeiten und „Un“-Fähigkeiten Ihres Unternehmens erkennen	183
Ein Modell organisationaler Kompetenzen	184
Prozesse, Werte und Erfolg bei evolutionären und disruptiven Innovationen	188
Die Migration der Fähigkeiten	190
Die Fähigkeit zum Wandel entwickeln	193
MP3 – eine digitale Disruption aus Deutschland	202
Zusammenfassung	211
Kapitel 9 Leistungsangebot, Marktnachfrage und der Produktlebenszyklus	213
Leistungsüberangebot und sich verändernde Grundlagen des Wettbewerbs	213
Wann wird ein Produkt ein Massenprodukt?	218
Leistungsüberangebot und Entwicklung des Produktwettbewerbs	218
Weitere Merkmale disruptiver Technologien	220

Leistungsüberangebot im Produktlebenszyklus von Insulin	222
Google versus Microsoft – David gegen Goliath?	225
Die Entwicklung des Produktwettbewerbs im Auge behalten	228
Richtige und falsche Strategien	231
Kapitel 10 The Innovator’s Dilemma: Eine Zusammenfassung	233
Literaturverzeichnis	237
Endnoten	245