



Bild: Bloomberg.com

Worum geht im Buch „The Innovator´s Dilemma“ und in unserem heutigen Workshop?

Unternehmen scheitern aus vielen Gründen. Dass führende Unternehmen aber scheitern, weil sie im Grunde alles richtig machen, klingt zunächst paradox. Kundenorientierung, Innovation, Ertrags- und Wachstumsorientierung sowie Planungs- und Entscheidungssysteme sind die klassischen Managementwerkzeuge. Es gibt aber Situationen, in denen gerade diese Erfolgsfaktoren in den Untergang führen. So bei bahnbrechenden, technologischen Veränderungen – disruptiven Innovationen.

Evolutionäre und disruptive Innovationen

	Evolutionär	Disruptiv
	Verbesserung bestehender Produkte	Bahnbrechende, technologische Veränderungen
Vorteile:	Gewohntes Geschäftsmodell, Produkte mit hoher Qualität, hohe Margen	Längerfristig die größeren Chancen, Marktanteile zu gewinnen und zu halten. Oft billigere, für den Kunden einfachere und bequemere Produkte
Nachteile:	Häufig entsteht ein Überangebot an Technologie, die von den Kunden nicht nachgefragt wird	Häufig sind die Produkte von schlechterer Qualität, verfügen über geringere Gewinnmargen und bedienen kleinere Märkte
Beispiele:	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Autos - Bessere Kraftwerke - Weiterentwickelte Smartphones 	<ul style="list-style-type: none"> - E-Mobilität - Gekoppelte Strom- und Wärmeerzeugung - Virtuelle Shopping-Zentren

Die 5 Prinzipien disruptiver Innovationen

1. Unternehmen hängen von Kunden und Investoren ab
2. Kleine Märkte befriedigen nicht das Wachstumsbedürfnis großer Unternehmen
3. Märkte, die noch nicht existieren, können nicht analysiert werden
4. Die Fähigkeiten einer Organisation erweisen sich zugleich als ihre Unzulänglichkeiten
5. Technologien entwickeln sich schneller als Kundenbedürfnisse

Gruppenphasen

Gruppenphase 1: Innovations-Quiz

- Jede Gruppe erhält vier Innovationsbeispiele auf Karteikarten
- Diese müssen anschließend entweder den disruptiven oder den evolutionären Innovationen zugeordnet werden

Die Ergebnisse der Gruppen werden besprochen und gegebenenfalls erweitert.

Gruppenphase 2: Laser- und Tintenstrahldrucker Dilemma

Jede Gruppe bearbeitet eine Fragestellung zu einem Innovator's Dilemma.

Erarbeitungsphase:

- Sieben Minuten pro Gruppe

Präsentationsphase:

- Eine Minuten pro Gruppe
- Pro Gruppe präsentiert eine Person die Ergebnisse.

TEAM 1

Ihr befindet euch Anfang der 80er Jahre, seid Top-Entscheider von Hewlett-Packard und steht vor folgendem Problem:

HP produziert seit Jahren erfolgreich Laserdrucker mit hoher Druckqualität und hoher Gewinnspanne. Diese verkauft HP hauptsächlich an große Firmen.

Jetzt gibt es eine neue disruptive Innovation: Den kleinen, kompakten und wesentlich günstigeren Tintenstrahldrucker. Dieser verfügt jedoch über eine geringere Druckqualität und eine niedrigere Marge auf Grund des günstigen Preises.

Wie schafft ihr es, dennoch Kunden für den Tintenstrahldrucker zu finden?

TEAM 2

Ihr befindet euch Anfang der 80er Jahre, seid Top-Entscheider von Hewlett-Packard und steht vor folgendem Problem:

HP produziert seit Jahren erfolgreich Laserdrucker mit hoher Druckqualität und hoher Gewinnspanne. Diese verkauft HP hauptsächlich an große Firmen.

Jetzt gibt es eine neue disruptive Innovation: Den kleinen, kompakten und wesentlich günstigeren Tintenstrahldrucker. Dieser verfügt jedoch über eine geringere Druckqualität und eine niedrigere Marge auf Grund des günstigen Preises.

Der Tintenstrahldrucker hat geringere Margen als der Laserdrucker. Wie könnt ihr dennoch hohe Gewinne erzielen ohne die Produktionskosten oder den Preis des Druckers zu verändern?

TEAM 3

Ihr befindet euch an Anfang der 80er Jahre, seid Top-Entscheider von Hewlett-Packard und steht vor folgendem Problem.

HP produziert sehr erfolgreich Laserdrucker mit hoher Druckqualität und hoher Gewinnspanne. Diese verkauft HP hauptsächlich an große Firmen.

Doch jetzt gibt es eine entscheidende disruptive Innovation: Den kleinen, kompakten und wesentlich günstigeren Tintenstrahldrucker. Dieser hat allerdings eine geringere Druckqualität, aufgrund des geringeren Preises auch eine niedrigere Marge und er ist langsamer als ein Laserdrucker.

HPs Laserdrucker sind in den USA 1980 außerordentlich erfolgreich. Ihre Produkte sind von hervorragender Qualität und die Gewinnspannen sind groß. Nachdem der Tintenstrahldrucker in das Produktportfolio aufgenommen wurde, zeigt sich jedoch, dass das Produkt innerhalb der Produktionsparte gegenüber dem erfolgreicheren Laserdrucker vernachlässigt wird.

Die Umstellung von einem qualitativ hochwertigen Produkt auf ein kostengünstigeres Produkt ist vor allem für die Mitarbeiter schwierig. Was könnt ihr als Top-Entscheider oder als Unternehmen tun, um dem Produkt die nötigen Ressourcen zu verschaffen?

Die Logik des Scheiterns: Erkenntnissäulen



Säule 1: Evolutionäre vs. disruptive Innovationen

Durch die unterschiedlichen Eigenschaften der Innovationsformen ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an Entwicklung, Planung, Budgetierung, Marktpositionierung und Marketing, die sich aus den jeweiligen Produkteigenschaften ergeben.

Säule 2: Technologische Entwicklung vs. Marktbedürfnisse

Technologien entwickeln sich oftmals schneller als Markt- und Kundenbedürfnisse, wodurch sich Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit von Technologien im Laufe der Zeit verändern. Dadurch ist eine zu starke Kundenorientierung im Umgang mit disruptiven Technologien eher irreführend als hilfreich.

Produktmerkmale, die in etablierten Märkten wertlos sind, können in neu geschaffenen Märkten die zentralen Kaufkriterien sein. Beispiel: Die Möglichkeit einer gleichzeitigen, gemeinsamen Bearbeitung eines Dokuments in Google Drive.

Das Problem: Wenn bestehende Kunden ein Interesse an disruptiven Technologien zeigen, ist es meistens zu spät und der Markt wird bereits von einem anderen, möglicherweise neuen Unternehmen dominiert.

Säule 3: Rationale Investitionsentscheidungen

Die Kundenstruktur, die Managementinstrumente und auch die Anforderungen der Investoren haben einen starken Einfluss auf die Art und Weise, wie neue Investitionsmöglichkeiten identifiziert und bewertet werden.

Disruptive Technologien finden ihren Weg zunächst in neue, anfangs unbedeutende Märkte und Produkte, die nicht den Bedürfnissen profitabler Stammkunden entsprechen. Mittel- oder langfristig erfolgreiche Unternehmen orientieren sich bei der Gestaltung evolutionärer Technologien stark an Kundenbedürfnissen, was hohe Gewinne und ein konstantes Wachstum verspricht.

Dadurch fällt es diesen Unternehmen oft schwer, ausreichende Ressourcen für die Entwicklung und Vermarktung disruptiver Technologien bereitzustellen.

Auswege aus dem „Innovator’s Dilemma“

1. Explorative Ansätze

Daten zum Marktpotential, Renditeabschätzungen und Finanzprognosen sind im Umgang mit disruptiven Technologien wertlos, da die Märkte schlichtweg noch nicht existieren. Daher empfiehlt sich ein explorativer Ansatz. Laut Christensen verspricht im Umgang mit disruptiven Innovationen nur ein Trial-and-Error-Vorgehen Erfolg. Die Planung sollte dabei darauf ausgerichtet sein, Fehler frühzeitig erkennen zu können, um das Investitionsrisiko zu minimieren.

2. Orientierung an technologischer Entwicklung

Durch die Diskrepanz zwischen Kundenbedürfnissen und der technologischen Entwicklung ist eine Kundenorientierung im Umgang mit disruptiven Innovationen wenig hilfreich. Es empfiehlt sich, die technologische Entwicklung stets im Auge zu behalten und sich stärker an dieser zu orientieren.

3. Neue Märkte

Statt Technologien wie im Umgang mit evolutionären Innovationen den expliziten Kundenerwartungen entsprechend zu entwickeln, empfiehlt es sich, einen neuen Markt zu suchen, „der die Charakteristika einer disruptiven Technologie schätzt“ (CHRISTENSEN / MATZLER / VON DEN EICHEN 2011, S. 234).

4. Ausgründung selbständiger Einheiten

Basierend auf der Theorie der Ressourcenabhängigkeit steuern Kunden durch Nachfrage und die in Unternehmen fest verankerten, auf Kundenorientierung ausgelegten Prozesse und kundenorientierte Mitarbeiter die Ressourcenallokation innerhalb eines Unternehmens.

Die Lösung: Projekte zur Entwicklung und Vermarktung disruptiver Technologien an Organisationseinheiten übertragen, die sich ausschließlich auf ihr jeweiliges Projekt und Kunden konzentrieren, die ein Interesse an der Technologie und deren Eigenschaften zeigen.

Dadurch erhöht sich die Chance auf eine Zuweisung der erforderlichen Ressourcen auf mittlerer Managementebene. Außerdem können Innovationsprozesse durch die Ausgründung einer selbständigen Einheit durch klare Zuständigkeiten und Projektverläufe beeinflusst werden.

Diese Organisationen oder Organisationseinheiten sollten klein genug sein, dass auch vergleichsweise kleine Chancen und kleine Erfolge attraktiv sind. Die Einheiten sollten zusätzlich die Ressourcen des Unternehmens nutzen, sich aber nicht auf dessen etablierte Prozesse und Werte stützen, welche durch Ihren Fokus auf den Umgang mit evolutionären Innovationen disruptive Innovationen behindern.

Die Ausgründung einer solchen Einheit kann bis hin zu einem neuen Standort und die Beschäftigung neuer Mitarbeiter ausgeweitet werden.

Literatur

CHRISTENSEN 1997

Christensen, Clayton: *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston : Harvard Business Review Press, 2000.
ISBN: 978-1-4221-9602-1. HdM-Stgt.-Bibl.-Signatur: Hkk 141 CHRI.

CHRISTENSEN / MATZLER / VON DEN EICHEN 2011

Christensen, Clayton ; Matzler, Kurt ; von den Eichen, Stephan Friedrich: *The Innovator's Dilemma : Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren*. München : Verlag Franz Vahlen, 2011.
ISBN: 978-3-8006-3791-1. HdM-Stgt.-Bibl.-Signatur: Hkk 141 CHRI.

EBERL / PUMA 2007

Eberl, Ulrich ; Puma, Jörg: *Innovatoren und Innovationen : Einblicke in die Ideenwerkstatt eines Weltkonzerns*. Erlangen : Publicis Publishing. ISBN: 978-3895782855.

MIROW 2010

Mirow, Christoph: *Innovationsbarrieren*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2010
(Betriebswirtschaftliche Studien in forschungsintensiven Industrien). ISBN: 978-3834925848.

Lösungen zur Gruppenaufgabe 2

TEAM 1

Wie schafft ihr es dennoch, Kunden für den kleinen, kompakten Tintenstrahldrucker zu finden?

- Neue Zielgruppe (Kunden) ansprechen, für die Druckqualität nicht im Vordergrund steht, sondern eine günstige Anschaffung und die Größe des Druckers. Kunden wie z.B. Studenten oder Privathaushalte.

TEAM 2

Der Tintenstrahldrucker hat geringere Margen als der Laserdrucker. Wie könnt ihr dennoch hohe Gewinne erzielen ohne die Produktionskosten oder den Preis des Druckers zu verändern?

- Hohe Absatzzahlen
- Teure Zusatzprodukte wie Tintenpatronen

TEAM 3

HPs Laserdrucker sind in den USA 1980 außerordentlich erfolgreich. Ihre Produkte sind von hervorragender Qualität und die Gewinnspannen sind groß. Nachdem der Tintenstrahldrucker in das Produktportfolio aufgenommen wurde, zeigt sich jedoch, dass das Produkt innerhalb der Produktionsparte gegenüber dem erfolgreicherem Laserdrucker vernachlässigt wird.

Die Umstellung von einem qualitativ hochwertigen Produkt auf ein kostengünstiges Produkt ist vor allem für die Mitarbeiter schwierig. Was könnt ihr als Top-Entscheider bzw. als Unternehmen tun, um dem Produkt die nötigen Ressourcen zu verschaffen?

- Einheit Tintenstrahldrucker in eine gesonderte Sparte ausgliedern, damit die Mitarbeiter unabhängig von Strategien und Prinzipien der Laserdruckerabteilung sind
- Tintenstrahldruckerabteilung mit der Laserdruckerabteilung konkurrieren lassen → Wettbewerb