



# The Innovator's Dilemma

## Clayton M. Christensen



# Worum geht es in dem heutigen Workshop?



## Evolutionäre und disruptive Innovationen

### Evolutionäre Innovationen

Verbesserung bestehender Produkte

### Disruptive Innovationen

Bahnbrechende, technologische Veränderungen



## Gruppenphase 1: Innovationsquiz

**Evolutionäre  
Innovationen**

**Disruptive  
Innovationen**



Bildquellen v.l.n.r.:  
[1] Wikipedia.org  
[2] Spreadshirt.de  
[3] Flaticon / Freepik.com  
[4] <http://www.lowcostroutes.com>  
[5] <http://www.lexikon-und-buchreihen.de/>



## Die fünf 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



## Gruppenphase 2: Dilemma Laser- und Tintenstrahldrucker

- Bearbeitung: 7 Minuten
- Pitch: 1 Minute



Bild: <http://www.workflow-concepts.com/>



## Die „Logik des Scheiterns“: Erkenntnissäulen

**I**



**II**



**III**





## Die „Logik des Scheiterns“ : Erkenntnissäulen

### I



Evolutionäre vs.  
disruptive  
Innovationen

- Anforderungen
- Produkteigenschaften
- Voraussetzungen



## Die „Logik des Scheiterns“ : Erkenntnissäulen

### II



Technologische  
Entwicklung vs.  
Marktbedürfnisse

- Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit im Wandel
- Anforderungen neuer Märkte
- Kundenorientierung irreführend



## Die „Logik des Scheiterns“ : Erkenntnissäulen

### III



- Einfluss von Kunden und Investoren
- mangelnde Attraktivität neuer Märkte
- Ressourcenallokation



## Die „Logik des Scheiterns“: Erkenntnissäulen

**I**



**II**



**III**





## Auswege aus dem „Innovator’s Dilemma“

- Explorativer Umgang mit disruptiven Technologien:  
*Dem „Probieren, Scheitern [...] und Wiederprobieren mehr Raum gewähren“ [1]*
- Orientierung an technologischer Entwicklung
- Neue Märkte suchen
- Selbständige Einheiten ausgründen

[1] CHRISTENSEN / MATZLER / VON DEN EICHEN 2011, S.235



## 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.