

# Warum etablierte Unternehmen bei bahnbrechenden Innovationen scheitern

**Was haben das Dampfschiff, der Hydraulikbagger, das 3,5-Zoll-Festplattenlaufwerk, das Elektrostahlwerk, mp3 und die Digitalkamera gemeinsam? Auf den ersten Blick nichts. Bei näherer Betrachtung aber teilen sie eine bedeutende Eigenschaft. Sie sind disruptive Innovationen, Innovationen, die einen technologischen Umbruch herbeiführten und eine etablierte Technologie ablösten.**

Diese Innovationen haben aber noch eine weitere, erstaunliche Gemeinsamkeit: Sie brachten etablierte Unternehmen in ihren Branchen zu Fall – nicht irgendwelche Unternehmen, sondern Unternehmen, die über Jahre hinweg den Markt anführten, von allen bewundert wurden und als Lehrbeispiele richtigen und guten Managements galten. 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 gute Planungs- und Entscheidungssysteme gehören zum Repertoire guten und richtigen Managements. Es gibt aber Situationen, in denen diese Erfolgsfaktoren geradewegs in den Untergang führen. Wenn Unternehmen vor bahnbrechenden technologischen Veränderungen stehen – wir bezeichnen diese als disruptive Innovationen – versagen die klassischen Managementansätze.

Es gibt Zeiten, in denen es besser ist, gerade nicht auf Kunden zu hören, in denen es besser ist, auf Produkte von niedrigerer Qualität mit niedrigeren Margen zu setzen und in denen es besser ist, aggressiv in kleine anstatt in große Märkte zu stoßen. Diese revolutionären



**Dr. Kurt Matzler, Professor an der Universität Innsbruck und Partner von IMP (Innovative Management Partner)**

Gedanken formulierte Clayton M. Christensen erstmals in seinem Bestseller „The Innovator's Dilemma“, der 1997 im Harvard Business Press Verlag erschien. Wie kaum ein anderes Buch beeinflusste es Managementforschung und Führungspraxis. Erstmals liegt nun eine deutschsprachige Auflage vor. Seit dem ersten Erscheinen dieses Buches zeigen sich mehr und mehr Bereiche, in denen disruptive Kräfte wirken. Vor allem die Digitalisierung und die Web 2.0-Technologien ermöglichen an vielen Stellen disruptive Umbrüche und ganz neue Geschäftslogiken. Auch untersuchen wir historische Entwicklungen in unterschiedlichen Industrien, die zeigen, dass die Phänomene und Prinzipien des Innovators Dilemma zeitlos sind.

## Ein historisches Beispiel

Am 10. Juli 1902 lief die Thomas W. Lawson vom Stapel. Sie war das größte je gebaute Segelschiff ohne Hilfsantrieb, der größte je gebaute Schoner und der

einzigste Siebenmaster überhaupt. Mit ihren 25 Segeln konnte sie eine Geschwindigkeit von 14 Knoten erreichen. Ihre maximale Ladekapazität betrug 11.000 Standardtonnen. Bei ihrer ersten Atlantiküberquerung kenterte das Schiff vor den Scilly-Inseln. Mit der Thomas W. Lawson war nicht nur ein Schiff, sondern eine ganze Branche untergegangen. Das Dampfschiff löst das Segelschiff ab. Kein einziger Hersteller von Segelschiffen für die Ozeanschiffahrt meisterte diesen Technologiesprung, obgleich sich der Aufstieg des Dampfschiffes über Jahrzehnte hinzieht. Der Untergang der Thomas W. Lawson steht nicht nur für den Untergang der Segelschiffhersteller, sie steht auch für den Untergang zahlloser Unternehmen, die in zahllosen Branchen einen disruptiven Technologiewechsel nicht überlebten. Wie lassen sich solche Phänomene erklären?

Als Robert Fulton im Jahre 1819 mit seinem Dampfschiff den Hudson River befuhr, waren Dampfschiffe den Segelschiffen in fast jeder Hinsicht unterlegen: Die Kosten pro zurückgelegter Meile waren höher, die Schiffe waren langsamer und sehr viel anfälliger. Prinzipiell galten Dampfschiffe für Ozeanfahrten als vollkommen ungeeignet und konnten nur in einem gänzlich anderen Markt Fuß fassen. Ihr Markt war zunächst die Binnenschiffahrt. Hier galten ganz andere Leistungsmaßstäbe. Das eigentliche Problem war nicht das Wissen um die neue Technologie der Dampfschiffe. Das Problem lag vielmehr darin, dass die Hersteller von Segelschiffen auf ihre Kunden hörten. Die Reedereien konnten Dampfschiffe für die Ozeanfahrten lange Zeit nicht gebrauchen. Die ersten Dampfschiffe waren langsam und unzuverlässig, die Kosten pro Meile zu hoch. Die Segelschiffhersteller hat-

*Die Segelschiffhersteller ignorierten die neue Technologie und konzentrierten auf die Weiterentwicklung des Segelschiffs – mit fatalen Folgen.*



ten lange Zeit eine Position des Wartens eingenommen. Sie wollten warten, bis das Dampfschiff „gut genug“ war, um auf die neue Technologie umzusteigen. Zu diesem Zeitpunkt war es dann aber zu spät. Der Markt war durch Neueinsteiger schon lange besetzt.

Die Segelschiffhersteller ignorierten die neue Technologie und konzentrierten sich auf die Weiterentwicklung des Segelschiffs – und damit auf den weit größeren und attraktiveren Markt. Schritt für Schritt verbesserte sich aber die Leistungsfähigkeit der neuen Technologie. Bald waren Dampfschiffe genauso zuverlässig und genau so schnell wie Segelschiffe und damit nicht mehr aufzuhalten.

Die Thomas W. Lawson steht für die evolutionäre Innovation, die – entweder auf inkrementelle oder radikale Art darauf abzielt, Bestehendes zu verbessern. Märkte, Kunden und Leistungsparameter sind bekannt. Das Dampfschiff indes steht für die Disruption. Zunächst hinsichtlich der zentralen Leistungsparameter unterlegen, erweist sich eine disruptive Technologie in anderen Märkten, in denen andere Leistungsparameter zählen, als interessant. Dort kommt die Technologie dann auch zum Einsatz, wird weiterentwickelt bis sie schließlich ein Leistungsniveau erreicht, mit dem sie die etablierte Technologie angreifen und ablösen vermag.

Dieses Muster ist erstaunlich konsistent. Wir konnten es in zahlreichen Branchen in der gesamten Industriegeschichte des 20. Jahrhunderts bis heute wiederfinden: beim Übergang vom Seilbagger zum Hydraulikbagger, beim Aufstieg der Elektrostahlwerke, beim Aufstieg des Diskonhandels, in der Branche der Computerfestplattenlaufwerke, in der Musikindustrie, bei den

Low-Cost-Airlines, bei den Digitalkameras und vielen mehr. In all diesen Branchen entstanden neue Technologien und Produkte, die zunächst den etablierten unterlegen waren.

Es existierten zu Beginn nur kleine Nischen, in denen diese Innovationen Erfolg hatten – für die etablierten Branchenführer uninteressant. Daher wurden sie lange Zeit ignoriert. Zu lange – in den meisten Fällen. Als mp3 eine ausreichende Tonqualität hatte, war die CD, auf die die großen Musiklabels gesetzt hatten, nicht mehr konkurrenzfähig. Die Filmkamera war unverkäuflich, sobald die Digitaltechnologie ausreichend Megapixel hervorbrachte. Es gibt Zeiten, in denen es besser ist, gerade nicht auf Kunden zu hören, in denen ist es besser, auf Produkte von niedrigerer Qualität mit niedrigeren Margen zu set-

zen und in denen ist es besser, aggressiv in kleine anstatt in große Märkte zu stoßen.

Kundenorientierung, Weiterentwicklung der bestehenden Technologie, Ertrags- und Wachstumsorientierung sind zentrale Erfolgsfaktoren bei evolutionären Innovationen. Sie brechen Branchenführern das Genick, wenn disruptive Gefahren am Horizont erscheinen. Und doch gibt es einen Ausweg, den etablierte Unternehmen – mal mehr, mal weniger – bestreiten. Führende Unternehmen sind dann auch bei disruptiven Technologien erfolgreich, wenn sie dafür eigene Organisationseinheiten schaffen und diesen Einheiten den klaren Auftrag erteilen, sich um das Disruptive zu kümmern. Sie müssen unabhängig und klein genug sein, um kleine Märkte attraktiv zu finden.

### Die Gefahr für die Etablierten

1. Technologien entwickeln sich schneller als Marktbedürfnisse
2. Etablierte Unternehmen neigen zu „Overengineering“
3. Es entsteht ein Marktvakuum für einfache, komfortable Produkte
4. Disruptive Innovationen sind einfacher, meist billiger, komfortabler
5. Sie erfüllen nicht die Qualitätsanforderungen des Premiummarktes etablierter Hersteller und sie sind zunächst nur für ein kleines, unattraktives Marktsegment interessant
6. Ihre Weiterentwicklung führt dazu, dass sie bald die Mindestanforderungen im Massenmarkt erfüllen
7. Etablierte Unternehmen nehmen eine Position des Wartens ein, bis es zu spät ist!

### Die Chance für die Neueinsteiger

1. Identifiziere das Marktvakuum, das Branchenführer durch „Overengineering“ schaffen!
2. Finde die „Nicht-Käufer“ in diesem Markt, für die die „overengineerten“ Produkte zu teuer, zu kompliziert und überdimensioniert sind!
3. Finde die speziellen Kundenanforderungen in dieser Nische und erfülle sie!
4. Investiere frühzeitig in diese kleine Nische, für die Großen ist sie uninteressant!
5. Verbessere laufend die Technologie!
6. Erkenne rechtzeitig, wann die disruptive Innovation die Mindestanforderungen im Massenmarkt erfüllt und greife von unten an!
7. Die Großen nehmen Dich nicht ernst, sie nehmen eine Position des „Wartens“ ein – bis es zu spät ist!

**BUCHTIPP**

**Innovators Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren**  
Prof. Clayton M. Christensen, Prof. Dr. Kurt Matzler und Dr. Stephan Friedrich von den Eichen.