

# The Innovator's Dilemma

Christensen / Matzler / Friedrich von den Eichen

2. Auflage 2025  
ISBN 978-3-8006-7606-4  
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. [beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Teil 2  
Disruptive Herausforderungen meistern

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes über das Scheitern großer, führender Unternehmen in mehreren Branchen stellen konventionelle Erklärungen für Erfolg und Misserfolg absolut in Frage. Weder waren die Entwickler in diesen Unternehmen Gefangene eines technologischen Paradigmas, noch litten sie unter dem „Not Invented Here“-Syndrom. Es waren auch nicht mangelnde technologische Kompetenzen in den neuen Gebieten ausschlaggebend für den Misserfolg – oder gar die Unfähigkeit, technologisch an der Spitze der eigenen Branche zu bleiben. Natürlich waren solche Probleme vorhanden und schwächten einige dieser Unternehmen. Aber die Indizien sprechen eindeutig dafür, dass etablierte Unternehmen Expertise, Kapital, Lieferanten, Energie und die gesamte Argumentationskraft für die erfolgreiche Weiterentwicklung einer neuen Technologie durchaus aufbringen können, wenn es darum geht, die Bedürfnisse der profitabelsten Kunden zufrieden zu stellen. Das trifft sowohl auf inkrementelle als auch auf radikale Innovationen zu, auf Projekte, die Monate und auf Projekte, die mehr als ein Jahrzehnt in Anspruch nehmen, auf die schnelllebige Branche der Computerlaufwerke genauso wie auf die behäbige Branche der Baggerhersteller und die der prozessintensiven Stahlindustrie.

Das wahrscheinlich wichtigste Ergebnis dieses Forschungsprojektes ist, dass schlechtes Management als Erklärung ausgeschlossen werden kann. Das heißt natürlich umgekehrt nicht, dass gutes bzw. schlechtes Management keine Schlüsselfaktoren für Erfolg wären. Aber im Allgemeinen waren die Führungskräfte in all diesen Fällen sehr gut und sehr erfolgreich im Aufspüren zukünftiger Kundenbedürfnisse, im Finden der geeigneten Technologie, um diese Bedürfnisse zufrieden zu stellen, im Investieren in diese Technologien und in deren Weiterentwicklung. Sie scheiterten lediglich, sobald sie mit disruptiven Innovationen konfrontiert wurden. Daher musste es einen plausiblen Grund dafür geben, dass diese ansonsten erfolgreichen Führungskräfte immer wieder die falschen Entscheidungen trafen, wenn es um disruptive technologische Veränderungen ging.

Der Grund lag im *guten Management* selbst. Die Führungskräfte spielten dasselbe Spiel wie immer. Aber jene Entscheidungs- und Ressourcenallokationsprozesse, die normalerweise zum Erfolg führen, sind wiederum jene Prozesse, die disruptive Innovationen verhindern: Ausgeprägte Kundenorientierung, sorgfältige Beobachtung der Konkurrenten, Investitionen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Qualität der Produkte, um höhere Margen zu erzielen. Das sind somit die eigentlichen Gründe, warum führende Unternehmen bei disruptiven Innovationen in Schwierigkeiten kamen oder gar scheiterten.

Erfolgreiche Unternehmen *wollen* natürlich ihre Ressourcen in Projekte investieren, die auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausgerichtet sind, die höhere Erträge versprechen, die technologisch machbar sind und die ihnen dazu verhelfen, in wichtigen Märkten mitzuspielen. Aber zu erwarten, dass solche Prozesse auch disruptive Innovationen fördern – Ressourcen

auf Projekte lenken, die von den Kunden abgelehnt werden, die geringere Margen versprechen, die weniger leisten, als die herkömmlichen Technologien und die nur in unbedeutenden Märkten verkauft werden können – ist vergleichbar mit dem Versuch, seine Arme mit Federn zu schmücken, um damit fliegen zu wollen. Es würde bedeuten, gegen mächtige Kräfte im Unternehmen anzukämpfen, die bisher für den Erfolg ausschlaggebend waren und die somit die Grundlage bzw. ein Indikator für die Bewertung von Leistungen und von Führungskräften sind.

Der zweite Teil dieses Buches baut auf die Fallstudien einiger weniger erfolgreicher und vieler nicht erfolgreicher Unternehmen bei disruptivem technologischen Wandel auf. Analog zu unserer Geschichte des Fliegens, bei der die ersten Flugversuche erst gelangen, nachdem man die Naturkräfte verstanden hatte und für sich nutzen konnte, zeigen diese Fallstudien, dass erfolgreiche Manager nach ganz anderen Regeln führten und arbeiteten als gescheiterte. Erfolgreiche Führungskräfte erkannten und nutzten fünf fundamentale Prinzipien. Unternehmen, die scheiterten, ignorierten diese. Diese fünf Prinzipien lauten:

1. Ressourcenabhängigkeit: Die Kunden beeinflussen Ressourcenallokationsprozesse in erfolgreichen Unternehmen.
2. Kleine Märkte befriedigen nicht die Wachstumsbedürfnisse großer Unternehmen.
3. Die tatsächlichen Anwendungsgebiete einer disruptiven Technologie sind nicht im Voraus bekannt. Fehlschläge sind wichtige Schritte auf dem Weg zum Erfolg.
4. Organisationen haben eigene Fähigkeiten – unabhängig von den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter. Organisationale Kompetenzen liegen in den Prozessen und Werten. Und genau jene Prozesse und Werte, die den Erfolg im bestehenden Geschäft begründen, sind jene Prozesse und Werte, die den Unternehmen ihre Grenzen bei disruptiven Innovationen aufzeigen.
5. Die technologischen Möglichkeiten müssen nicht zwangsläufig auf Nachfrage am Markt treffen. Jene Leistungskriterien, die disruptive Innovationen für bestehende Märkte unattraktiv machen, sind oft genau jene, die einen ganz bedeutenden Mehrwert in neu entstehenden Märkten darstellen.

Wie nutzten erfolgreiche Manager diese Prinzipien für sich?

1. Projekte zur Entwicklung und Vermarktung disruptiver Technologien wurden an Organisationen oder Organisationseinheiten übertragen, deren Kunden diese Technologien auch wirklich brauchten. Wenn disruptive Innovationen auf den „richtigen“ Kunden ausgerichtet waren, erhöhte die Nachfrage durch diese Kunden die Wahrscheinlichkeit, dass die neue Technologie die erforderlichen Ressourcen zugewiesen bekam.

2. Disruptive Innovationen wurden in Organisationseinheiten entwickelt, die klein genug waren, dass auch kleine Chancen und kleine Erfolge Begeisterung auslösten.
3. Auf der Suche nach Märkten für disruptive Technologien versuchten diese Führungskräfte rasch festzustellen, was funktionierte und was nicht. Die Pläne waren so gestaltet, dass sich Fehler frühzeitig herausstellten – zu einem Zeitpunkt, zu dem ein Fehler noch *keine hohen Kosten* verursachte. Märkte kristallisierten sich meist erst durch einen iterativen Versuchs-und-Irrtums-Prozess heraus.
4. Sie griffen auch auf *Ressourcen* des gesamten Unternehmens zurück, stützten sich aber bewusst nicht auf dessen Prozesse und Werte. Sie gestalteten eigene Arbeitsstile und -prozesse für die Organisationseinheit, deren Werte und Kostenstruktur auf die disruptive Technologie ausgerichtet waren.
5. Bei der Vermarktung der disruptiven Technologie fanden sie *neue Märkte*, die die besonderen Leistungseigenschaften schätzten, anstatt nach technologischen Durchbrüchen zu streben, die diese Technologie auch für den Mainstream-Markt attraktiv gemacht hätten.

Kapitel fünf bis neun im zweiten Teil dieses Buches beschreiben im Detail, was Führungskräfte tun können, um diese Prinzipien für sich nutzbar zu machen. Jedes Kapitel beginnt mit der Frage, wie diese Prinzipien – unabhängig davon ob sie genutzt oder ignoriert wurden – das Schicksal der Hersteller von Computerlaufwerken besiegelten<sup>164</sup>. Jedes Kapitel zweigt dann in eine Branche mit völlig anderen Charakteristika ab, um zu zeigen, wie die gleichen Prinzipien den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen bei disruptiven Innovationen beeinflussen.

Im Ergebnis zeigen diese Fallstudien, dass, während die disruptiven Technologien die Branchendynamik auf ganz unterschiedliche Arten verändern können, die Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren über die Branchen hinweg konsistent sind.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Kapitel 5 Die richtige Organisationseinheit beauftragen

Die meisten Führungskräfte unterliegen dem Irrtum zu glauben, einzig und allein für die Ausrichtung des eigenen Unternehmens verantwortlich zu sein und die Zügel fest in der Hand zu haben. Sie sind der festen Überzeugung, dass sie es sind, die alle wichtigen Entscheidungen treffen und dass – sobald sie ihre Entscheidungen getroffen haben – sich alle Mitarbeiter sofort dieser Sache annehmen und sie umsetzen. Dieses Kapitel baut auf einen bereits diskutierten Gedanken auf: In Wahrheit sind es die *Kunden* des Unternehmens, die darüber entscheiden, was tatsächlich umgesetzt wird und was nicht. Wir konnten in der Branche der Computerlaufwerke beobachten, dass Unternehmen dann bereit waren, auf technologisch riskante Projekte zu setzen, wenn sie der Überzeugung waren, dass die Kunden einen Bedarf an den daraus entstehenden Produkten entwickeln würden. Aber es war ihnen unmöglich, Ressourcen für einfachere, disruptive Projekte zu mobilisieren, wenn sich abzeichnete, dass die profitabelsten Kunden kein Interesse daran finden würden.

Diese Beobachtung unterstützt die etwas kontroverse Theorie der *Ressourcenabhängigkeit*, die nur von einer Minderheit von Managementforschern vertreten wird<sup>165</sup>. Sie unterstellt, dass die Handlungsspielräume eines Unternehmens begrenzt sind. Sie werden bestimmt von externen Stakeholdern (hauptsächlich von Kunden und Investoren), deren Bedürfnisse zufrieden gestellt werden müssen, denn sie sind es schließlich, die dem Unternehmen die überlebenswichtigen Ressourcen zur Verfügung stellen. Ausgehend von den Theorien der biologischen Evolution, behaupten Vertreter dieses Ansatzes, dass Organisationen nur dann überleben und florieren, wenn ihre Mitglieder, ihre Strategien und sämtliche Abläufe die Interessen der Kunden und Investoren wahren. Dies geschähe dann, wenn diese Unternehmen die erwarteten Produkte, Dienstleistungen und Gewinne hervorbringen. Organisationen, die das nicht tun, werden die lebensnotwendigen Ressourcen nicht erhalten und schließlich sterben<sup>166</sup>. Dieser „Survival-of-the-fittest“-Prozess führt dazu, dass jene Unternehmen am erfolgreichsten sind, denen es am besten gelingt, Prozesse und Systeme so zu gestalten, dass die Kunden zufriedengestellt werden. Diese Theorie führt allerdings zu sehr kontroversen Diskussionen. Denn immerhin unterstellt sie den Führungskräften, den Kunden gegenüber macht- bzw. hilflos zu sein, sobald sie gegen deren Bedürfnisse handeln. Selbst Führungskräfte – die die kühnsten und innovativsten Visionen für eine neue Ausrichtung des Unternehmens haben – sind zum Scheitern verurteilt, wenn nicht ihre Mitarbeiter da-



hinter stehen oder wenn diese nicht in der Lage sind, die dafür nötigen Prozesse einzuleiten oder zu verändern. Kundenorientierte Mitarbeiter und auf Kundenorientierung ausgerichtete Prozesse sind äußerst mächtig. Sie können alle Anstrengungen der Manager zunichte machen. Da die Kunden dem Unternehmen die überlebensnotwendigen finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellen, sind sie es – und nicht die Führungskräfte –, die den Kurs des Unternehmens bestimmen. Vertreter dieser Theorie behaupten deshalb, dass die Rolle der Führungskräfte lediglich eine symbolische ist. In Wahrheit erfolgt die Kursbestimmung eines Unternehmens, dessen Mitarbeiter und Strategie auf die reine Funktion des „Überlebens“ ausgerichtet ist, durch den Ressourcengeber – also durch den Kunden.

Für all jene von uns, die ein Unternehmen führen oder beraten oder Nachwuchsführungskräfte ausbilden, ist das ein äußerst beunruhigender Gedanke. Wir sind da, um Unternehmen zu führen, Dinge zu verändern, Strategien zu formulieren und umzusetzen, das Wachstum zu beschleunigen und Gewinne zu machen. Die Theorie der Ressourcenabhängigkeit stellt unsere Daseinsberechtigung als Führungskraft, Berater oder Mentor in Frage.

Die Ergebnisse unseres Forschungsprojektes liefern aber bestechende Beweise für die Richtigkeit dieser Theorie. Kunden haben einen beachtlichen Einfluss darauf, wie Entscheidungen getroffen werden und in welche Projekte Investitionen fließen. Sie sind demnach mächtiger als die Führungskräfte.

Wenn die Kunden aber die Ressourcenströme eines Unternehmens bestimmen, wie können und sollen Führungskräfte mit disruptiven Innovationen, die von den Kunden abgelehnt werden, umgehen? Eine Möglichkeit liegt in harter Überzeugungsarbeit. Es sollen alle im Unternehmen darauf eingeschworen werden, *trotzdem* in diese Richtung zu gehen. Die strategische Bedeutung für das Unternehmen muss hervorgehoben werden. Und das, obwohl zum einen zahlungskräftige Kunden diese Produkte ablehnen und zum anderen diese disruptiven Innovationen niedrigere Gewinnaussichten versprechen als alternative Produkte in den Premium-Märkten. Die zweite Option besteht in der Schaffung einer unabhängigen Organisationseinheit. Diese soll auf die Kunden ausgerichtet sein, die die disruptive Technologie tatsächlich auch *brauchen*. Welcher Weg wird wohl erfolversprechender sein?

Manager, die sich für die erste Option entscheiden, kämpfen gegen mächtige Kräfte im Unternehmen. Sie kämpfen gegen die Theorie, dass es die Kunden sind, die die Entscheidungen und Investitionen eines Unternehmens steuern. Führungskräfte, die sich für die zweite Option entscheiden, nutzen diese Kräfte, anstatt sie zu bekämpfen. Die Fälle in diesem Kapitel zeigen, dass diese zweite Alternative wesentlich höhere Erfolgswahrscheinlichkeiten hat als die erste.