

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

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

XIV Inhaltsverzeichnis

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

XVI Inhaltsverzeichnis

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