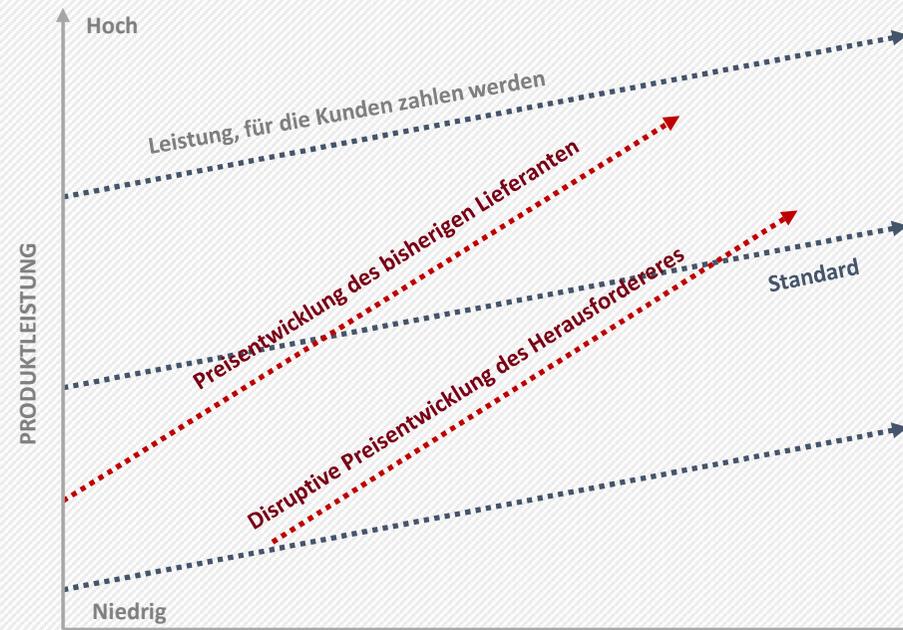


# Disruptive Innovationen



**Die disruptive Innovation beschreibt, wie ein kleineres Unternehmen in der Lage ist, ein etabliertes Unternehmen herauszufordern und es schließlich zu verdrängen.**

## **Zusammenfassung**

Disruptive Innovation, ein von Clayton Christensen entwickeltes Konzept, beschreibt einen Prozess, bei dem ein Produkt oder eine Dienstleistung zunächst in einfachen Anwendungen am unteren Ende eines Marktes Fuß fasst und dann unaufhaltsam in den Markt vordringt, um schließlich etablierte Wettbewerber zu verdrängen.

In seinem Buch "The Innovator's Dilemma" hat Christensen gezeigt, dass fast alle Unternehmen, die "gestorben" sind oder aus ihren Branchen verdrängt wurden, den Umbruch kommen sahen, aber nichts unternahmten, bis es zu spät war.

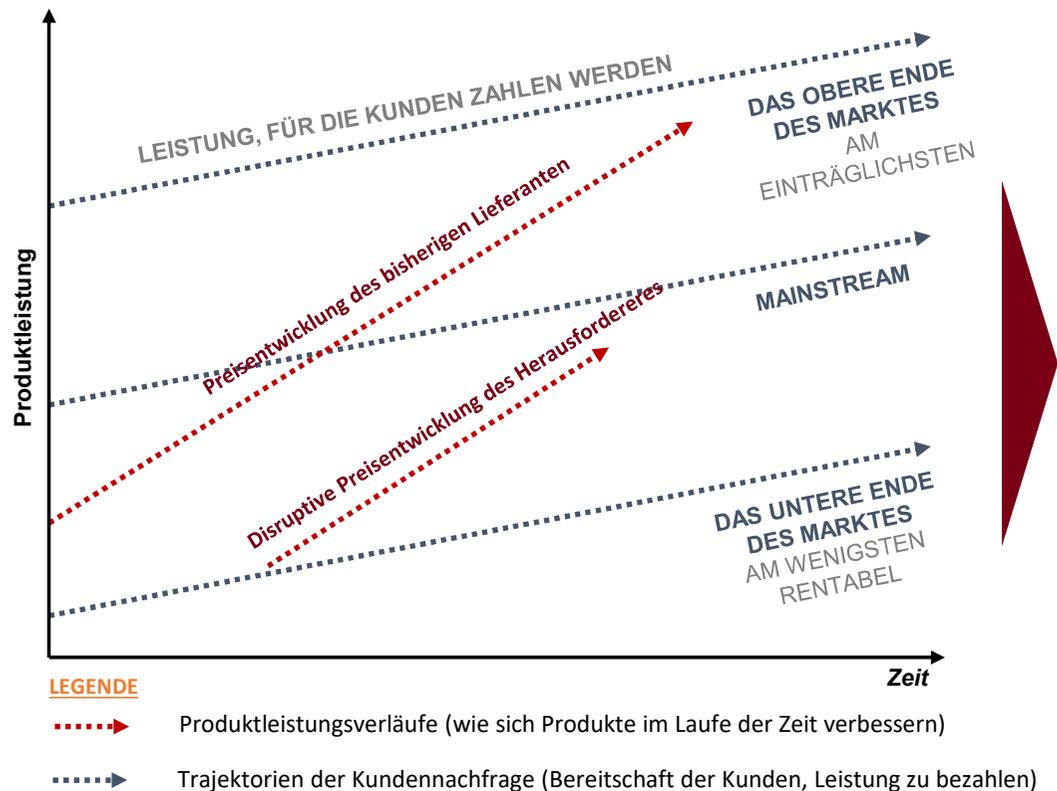
Die meisten guten Unternehmen folgen einer Strategie, kontinuierlich Innovationen zu entwickeln, indem sie ihre profitabelsten Kunden bedienen. Das macht sie offen für disruptive Technologien. Der Grund dafür ist, dass die etablierten Unternehmen darauf ausgelegt sind, ihre Gewinne durch kontinuierliche Innovationen zu maximieren.

Wenn disruptive Innovationen auftauchen, sind etablierte Unternehmen nicht in der Lage, schnell genug zu reagieren. Sie adressieren fast immer den Markt mit den höchsten Gewinnmargen, anstatt diese neuen oder niedrigen Märkte zu verteidigen. Im Ergebnis wird die disruptive Innovation besser, gewinnt Marktanteile und verdrängt die ursprünglichen Lieferanten.

**Die Unternehmen neigen dazu, schneller zu innovieren, als sich die Bedürfnisse ihrer Kunden entwickeln - und produzieren so Angebote, die für viele ihrer Kunden zu anspruchsvoll, zu teuer und zu kompliziert sind.**

# Das nachstehende Diagramm fasst das Modell der disruptiven Innovation zusammen

## Das Modell der disruptiven Innovation



Quelle: Was ist disruptive Innovation, Christensen und Raynor, Harvard Business Review, 2015

- Da die etablierten Unternehmen höherwertige Produkte (obere rote Linie) einführen, um das obere Ende des Marktes (wo die Rentabilität am höchsten ist) zu befriedigen, gehen sie an den Bedürfnissen des unteren Endes vorbei
- Dies eröffnet neuen Marktteilnehmern die Möglichkeit, in den weniger profitablen Segmenten Fuß zu fassen, die
- Neue Marktteilnehmer, die sich auf einem disruptiven Weg befinden (untere rote Linie), verbessern die Leistung ihrer Angebote und bewegen sich auf dem Markt nach oben (wo die Rentabilität auch für sie am höchsten ist) und fordern die beherrschende Stellung der etablierten Unternehmen heraus

**Da die von den Kunden geforderte Leistung im Laufe der Zeit zunimmt, steigt auch die Leistung, die innerhalb eines technologischen Rahmens erbracht wird**

## **Das Modell der disruptiven Innovation im Überblick**

- Meist unterscheidet sich die erbrachte Leistungsverbesserung von der von den Kunden geforderten Leistungsverbesserung - wenn diese Verläufe unterschiedlich sind und die erbrachte Leistung die geforderte Leistung übersteigt, können neue Technologien, die nur in abgelegenen Marktnischen wettbewerbsfähig waren, in andere Kundensegmente einwandern.
- Dies bietet Innovatoren einen Weg zu neuen Kunden, die ihre Angebote zuvor als minderwertig angesehen hätten, und ermöglicht es ihnen, etablierten Mainstream-Märkten eine neue Reihe von Leistungsmerkmalen anzubieten.
- Disruption und Kommerzialisierung gehen Hand in Hand
  - Ein Unternehmen, das über die geforderte Leistung hinausgeht, kann damit nicht gewinnen, da bestehende Kunden die Innovation nicht adäquat bezahlen. Entweder wird die Disruption den Marktanteil reduzieren oder die Kommodifizierung die Gewinne.
  - Wenn die Disruption eine Branche erreicht, verschiebt sich das optimale Gleichgewicht zwischen Preis und Leistung.
  - In diesem Fall können Unternehmen, die sich einem Punkt der Wertschöpfungskette positionieren, an der die Leistung noch nicht gut genug ist, den Gewinn maximieren.

# Es existieren drei wesentliche Einschränkungen für das Modell der disruptiven Innovation

## Die Begrenzungen für disruptiven Innovatoren

**1 Disruptive Innovation erfordert einen eigenen Strategieprozess**

Dieser Prozess muss emergent sein. Er konzentriert sich auf unvorhergesehene Möglichkeiten, Probleme und Erfolge anstatt geplant und auf ein besseres Verständnis dessen, was funktioniert und was nicht, ausgerichtet zu sein.

**2 Anstatt der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen gemäß dem dem aktuellen Verhalten der Kunden, müssen die zugrundeliegenden Interessen der Kunden die Gestaltung von Innovationen bestimmen.**

Ein tiefes Verständnis der Kundenziele ist jedoch alles andere als einfach.

**3 Disruptive Unternehmen können nicht schnell große Gewinne erzielen**

Da sie sich an neue Märkte oder an das untere Ende bestehender Märkte richten, ist die Profitabilität eingeschränkt.

**Kapitalgeber warten zunehmend ungeduldig darauf, dass die Unternehmen Gewinne erzielen und investieren daher möglicherweise weniger in bahnbrechende Unternehmen.**

# Beispiele für Unternehmen/Märkte, die in eine Krise geraten sind

## Beispiele für bahnbrechende Innovationen

DISRUPTOR	DISRUPTEE
Personal Computer	Großrechner und Minicomputer
Einzelöfen	Integrierte Stahlwerke
Mobiltelefone	Festnetztelefonie
Minikurse	Vierjährige Colleges
Discount-Einzelhändler	Vollservice-Kaufhäuser
MVZ	Traditionelle Arztpraxen

**Zu den Merkmalen disruptiver Unternehmen gehören: geringere Bruttomargen, kleinere Zielmärkte und einfachere Angebote, die möglicherweise nicht so attraktiv wie bestehende Lösungen sind.**

# Alle 77 Beispiele für bahnbrechende Innovationen in Clayton Christensens “The Innovator's Solution”

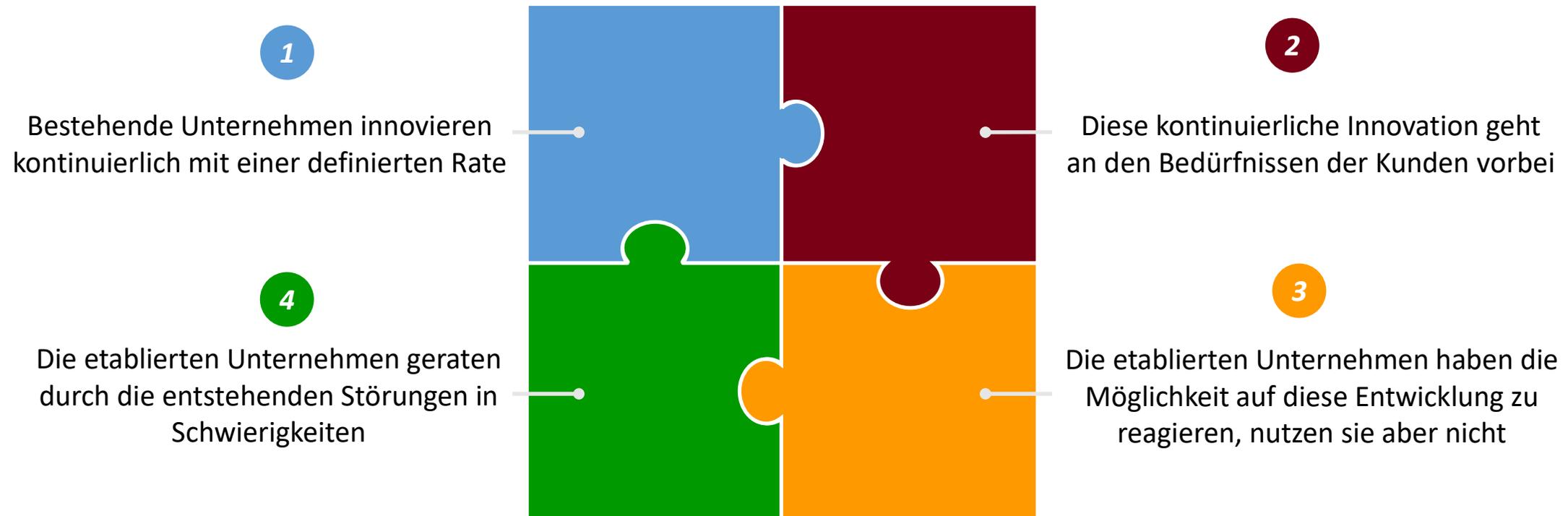
## Bahnbrechende Innovationen

802.11 (Wi-Fi)	Digitaler Druck	Japanische Stahlproduzenten	Seiko Uhren
Amazon.de	Discount-Kaufhäuser	JetBlue	SonoSite
Barnes & Noble	Laufwerke	Kodak	Sony
Rindfleischverarbeitung	eBay	Kodak Fun Saver	Southwest Airlines
Bell-Telefon	ECNs	Koreanische Autohersteller	SQL-Datenbank-Software
Black & Decker	E-Mail	Linux	Heftklammern
Gemischte Kunststoffe	Embraer und Canadair	MBNA	Stahl-Mini-Mühlen
Bloomberg	Regionalflugzeuge	McDonald's	Sun Microsystems
Rindfleisch in Boxen	Endoskopische Chirurgie	MCI, Sprint	Toyota
Canon Fotokopierer	Fidelity Management	Merrill Lynch	Spielzeug-R-U.S.
Katalog-Einzelhandel	Flachbildschirme	Microsoft DOS	Ultraschall
Charles Schwab	Ford	Minicomputer	Universität von Phoenix
Circuit City, Best Buy	Galanz	Online Börsenmakler	Unbemannte Flugzeuge
Cisco	GE-Kapital	Online-Reisebüros	Vanguard
Volkshochschulen	Google	Oracle	Veritas und Network Appliance
Concord School of Law	Honda-Motorräder	Palm Pilot, RIM BlackBerry	Drahtlose Telefonie
Kreditwürdigkeitsprüfung	Hydraulische Bagger	Personal Computer	Xerox
Dell	Tintenstrahldrucker	Kunststoffe	TurboTax von Intuit
Kaufhäuser	Intel-Mikroprozessor	Tragbare Blutzuckermessgeräte	
Digitale Animation	QuickBooks von Intuit	Salesforce.com	

Quelle: The Innovator's Solution, Clayton Christensen, 2013

# Vier wichtige Elemente in der Theorie der disruptiven Innovation

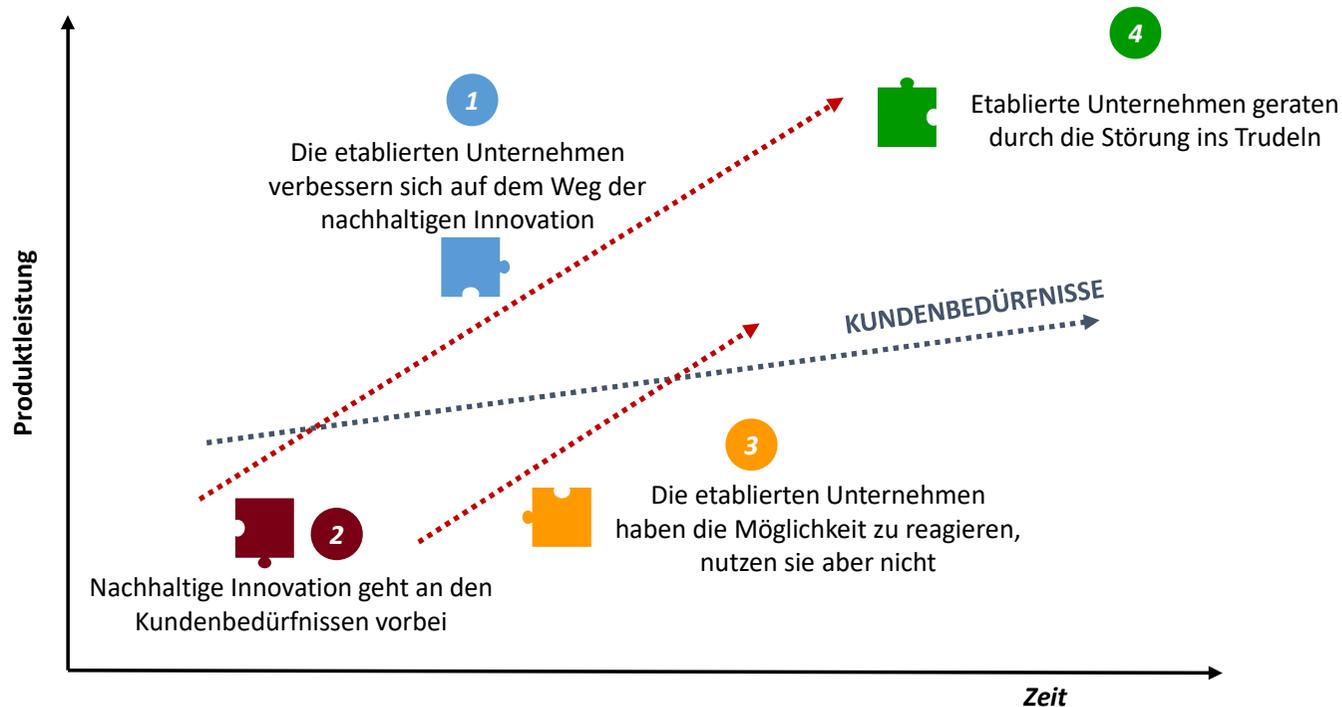
## 4 Elemente einer bahnbrechenden Innovation



**Es können auch andere Faktoren eine Rolle spielen, die nicht in Christensens Modell der disruptiven Innovation enthalten sind, wie z. B. Altlasten, veränderte Größenvorteile und Veränderungen des Umfeldes**

# Das nachstehende Diagramm veranschaulicht, wie diese Elemente im Modell der disruptiven Innovation angeordnet sind

## Vier Elemente der disruptiven Elemente im Modell der disruptiven Innovation



**Beachten Sie, dass wir die Kundenbedürfnisse als eine einzige Zeile darstellen, obwohl es sich um eine Verteilung verschiedener Bedürfnisse handelt.**

Quelle: How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation, King und Baatartotokh, MIT Sloan Management Review, 2015

# Elemente der disruptiven Elemente - Kontinuierliche Innovation und Übererfüllung der Kundenbedürfnisse



1

**Die etablierten Unternehmen verbessern sich auf dem Weg der Innovation**

- In jedem Markt existiert ein definierter Weg der Verbesserung, den innovative Unternehmen bei der Einführung neuer und verbesserter Produkte beschreiten
- Der Pfad eines etablierten Unternehmens resultiert aus kontinuierlicher Innovation, d. h. aus den Verbesserungen aller wettbewerbsstarken Unternehmen
- Typischerweise verbessern die kontinuierlichen Innovationen die Produkte in einigen etablierten Wertebereichen (Beispiel: Autohersteller mit höherer Leistung oder Drehmoment von Motoren)
- Unternehmen wollen bessere Produkte herstellen, die sie mit höheren Gewinnspannen an noch nicht befriedigte Kunden in anspruchsvolleren Marktsegmenten verkaufen können.

2

**Das Tempo der kontinuierlichen Innovation geht an den Bedürfnissen der Kunden vorbei**

- Das Tempo der kontinuierlichen Innovation entlang der Entwicklung bestimmter Wertangebote ist fast immer höher als die Fähigkeit der Kunden in einer bestimmten Marktschicht, diese zu nutzen.
- Folglich wird ein Unternehmen, dessen Produkte genau auf die aktuellen Bedürfnisse der Mainstream-Kunden ausgerichtet sind, wahrscheinlich über das hinausgehen, was diese Kunden in Zukunft nutzen können.



**3** Die etablierten Unternehmen haben die Möglichkeit zu reagieren, nutzen sie aber nicht

- Etablierte Unternehmen verfügen über die für den Erfolg erforderlichen Fähigkeiten, aber setzen sie nicht effektiv ein, um potenzielle Störfaktoren zu bekämpfen
- Disruptionen haben eine lähmende Wirkung auf Branchenführer - wenn die Disruption in einem neuen Markt auftritt, ignorieren etablierte Unternehmen die Angreifer; wenn die Unterbrechung bei Kunden des unteren Marktsegments auftritt, fliehen sie vor dem Angriff
- Da die Prozesse der Ressourcenzuteilung so konzipiert und perfektioniert wurden, dass sie kontinuierliche Innovationen unterstützen, sind die etablierten Unternehmen von Natur aus nicht in der Lage zu reagieren.
- Wettbewerber mit disruptiven Innovationen wiegen die etablierten Unternehmen in Selbstzufriedenheit, indem sie einen direkten Wettbewerb um die besten Kunden der etablierten Unternehmen vermeiden
- Obwohl sie gemessen an den Wertversprechen, auf die sich die nachhaltige Innovation konzentriert hat, unterlegen sind, haben diese disruptiven Produkte andere Eigenschaften: Sie sind einfacher, bequemer und billiger.



**Die etablierten Unternehmen geraten durch die entstehenden Störungen in Schwierigkeiten**

4

- Das Überangebot an Leistung öffnet die Tür für einfachere, billigere, bequemere und bahnbrechende Technologien, die sich durchsetzen.
- Unternehmen, die über diese disruptiven Technologien verfügen, werden die Leistung ihrer Produkte immer weiter verbessern und auf diese Weise schließlich die älteren Märkte übernehmen.
- Sobald das disruptive Produkt auf neuen oder weniger anspruchsvollen Märkten Fuß gefasst hat, sind die Disruptoren auf einem Weg, der die etablierten Unternehmen letztlich überholen wird