

# Theorie der disruptiven Innovation

Die Theorie der disruptiven Innovation erklärt, wie sich Branchen verändern und ausgerechnet erfolgreiche Unternehmen Gefahr laufen zu scheitern. Paradox ist, dass die Ursachen, warum ein Unternehmen Opfer des Innovator's Dilemma werden kann, Managementpraktiken sind, die es erst erfolgreich machten. Veränderungen in der Branche bieten Chancen für neue Unternehmen Marktanteile zu gewinnen. Bestehende Unternehmen können sich durch eine offene Innovationskultur vor dem Scheitern wappnen. Wie können sich Unternehmen vor dem Innovator's Dilemma schützen? Wie schaffen es Startups mit einer disruptiven Innovation erfolgreich zu sein? Die Theorie der disruptiven Innovation wird immer wieder als Erklärungsansatz für das Scheitern von Unternehmen bemüht. Jedoch sind Missverständnisse und Fehlinterpretationen der Theorie weitverbreitet.



**Prof. Dr. Christian Schultz** ist Leiter des Fernstudiengangs und Professor für Betriebswirtschaftslehre an der hwtk (University of Applied Sciences) Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in ausgewählten Bereichen des Entrepreneurship und des Innovationsmanagements, wie der Finanzierung technologieorientierter Unternehmen, dem Gründerteam oder ausgewählter Instrumente für offene Innovationssysteme. Bevorzugte Forschungsgebiete: Entrepreneurship, Innovationsmanagement.

**Summary:** The theory of disruptive innovation explains how industries change over time and how even successful companies run the risk of failure. It seems paradoxical that the causes of the innovator's dilemma are management practices that made those companies successful in the first place. Industry disruption creates opportunities for new market participants to gain market share. Incumbents can prevent their failure by supporting a holistic innovation culture.

**Stichwörter:** Theorie der disruptiven Innovation, Innovator's Dilemma, Disruption, Change Management, Startups

## 1. Relevanz

Politiker, Wissenschaftler und Manager bemühen immer wieder den populären Begriff der **Disruption** um tiefgreifenden Wandel in einer **Branche** zu etikettieren. Jedoch ist bei weitem nicht jede Veränderung eine Disruption im Sinne der **Theorie der disruptiven Innovation** (vgl. *Christensen, 1997*), die **charakteristische Muster** identifiziert und in der Lage ist grundlegende Prognosen über die **zukünftigen Branchenverhältnisse** zu treffen.

Falsche theoretische Auslegungen identifizieren auch *Clayton Christensen* und Kollegen (vgl. *Christensen et al. 2015*) und befürchten, dass die Theorie der disruptiven Innovation letztlich ihrer **Popularität zum Opfer** fallen könnte. Denn viele Manager, die von Disruption sprechen und sie sogar für ihr Unternehmen in Anspruch nehmen, scheinen mit dessen theoretischen Grundkonzeptionen und Implikationen nicht ausreichend vertraut zu sein.

*Christensen et al. (2015)* stellen klar, dass grundsätzlich nicht jede Innovation, sollte sie auch in ihrer Innovationshöhe als fundamental bzw. radikal angesehen werden können, auch den **Charakter** einer **disruptiven Innovation** besitzt.

Ferner ist nicht jedes Marktsegment in dem ein neues Unternehmen oder sogar ein Startup außergewöhnlich hohen wirtschaftlichen Erfolg hat, durch eine disruptive Innovation erschüttert worden. **Disruption** sollte daher nicht fahrlässig mit den Effekten **konventionellem Wettbe-**

**werbsdrucks** oder **schlechter Unternehmensführung** verwechselt werden.

In diesem Beitrag steht die Beantwortung der folgenden Fragen im Mittelpunkt:

- Was ist die Theorie der disruptiven Innovation?
- Was ist das Innovator's Dilemma und wie können es Unternehmen vermeiden?
- Was sind populäre Fehlinterpretationen der Theorie der disruptiven Innovation?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird zunächst die Theorie der disruptiven Innovation auf ihrem aktuellen Stand dargestellt, um dann auf das **Innovator's Dilemma** einzugehen. Anschließend werden drei populäre Fehldeutungen der beschriebenen theoretischen Grundlagen dargestellt. Abschließend wird ein Fazit gezogen.

## 2. Aktueller Stand der Theorie der disruptiven Innovation

### 2.1. Grundüberlegungen

*Christensens* (1997) Werk *The Innovator's Dilemma* stellt die einfache aber überaus wichtige Frage, warum eigentlich **gute Unternehmen** in einer Branche **scheitern**. Eine Antwort auf diese Frage zu geben ist zweifellos sinnvoller, als zu analysieren warum eigentlich schlechte Unternehmen versagen. Seine Antwort ist die **Theorie der disruptiven Innovation** deren grundlegenden, theoretischen Aussagen er anhand einer Vielzahl von Fallstudien, von denen die Entwicklungen in der **amerikanischen Festplattenbranche** und der **Stahlindustrie** bis zum Beginn der 90er Jahren besonders intensiv dargestellt werden, ableitet.

In diesem ersten vielbeachteten Werk, das auch aus den Erkenntnissen seiner Dissertation schöpft, skizziert *Christensen* (1997) den später **low-end disruption** genannten charakteristischen Prozess des fundamentalen Wandels einer Branche. In seinem zweiten, weitverbreiteten Buch *The Innovator's Solution* (2003), das er zusammen mit Raynor verfasst, wird die Theorie der disruptiven Innovation um die **new market disruption** als **weiteren charakteristischen Disruptionspfad** erweitert.

*Christensens* Forschung ist durch die Konzentration auf die Branchen- und Unternehmensebenen gekennzeichnet, wobei er sich der Methodik der Fallstudienanalyse bedient um Kausalitäten, die zu Branchenveränderungen führen, aufzudecken. Kritiker, die die Verwendung qualitativer Daten eher als nutzlose **Nacherzählung** von **Anekdoten** ohne wissenschaftliche Relevanz interpretieren, hält er seinen **selbsterstellten Ansatz zur Theoriegenerierung** entgegen (vgl. *Christensen*, 2006). In seinem methodologischen Vorgehen spielt der Extremfall eine zentrale Rolle um **charakteristische Muster** zu erkennen.

### 2.2. The Innovator's Dilemma

Es ist immer wieder zu beobachten, dass **marktführende Großunternehmen** in einer Branche stark an Bedeutung verlieren oder sogar vollständig scheitern, obwohl sie zuvor als innovativ und quasi unangreifbar galten. Vielbeachtete Fallstudien in diesem Zusammenhang sind etwa *Xerox*, die im Markt für Kleinkopierer den Anschluss verloren oder *Kodak*, die den Übergang zur digitalen Fotografie verpassten. Einen fundierten Erklärungsansatz für deren Scheitern bietet die Theorie der disruptiven Innovation.

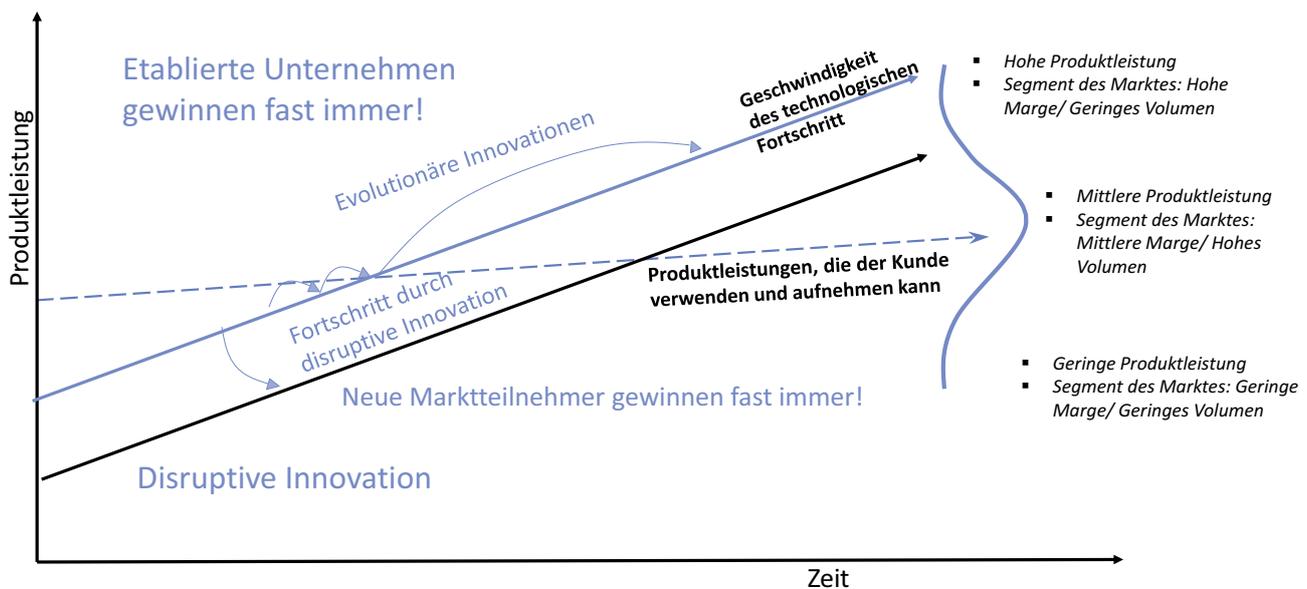
#### 2.2.2. Charakteristische Pfade der Branchenveränderung: Low-end und new market disruption

Gemäß der Theorie der disruptiven Innovation kann sich eine Branche anhand von zwei charakteristischen Entwicklungspfaden verändern, die schematisch in *Abb. 2* dargestellt werden.

Wenn es zu einer **low-end disruption** kommt, hat das etablierte Unternehmen (engl. incumbent) im Markt zunächst eine vorteilhafte Markt- und Wettbewerbsposition inne (siehe *Abb. 1*). Seine Innovationsaktivitäten konzentrieren sich auf die kontinuierliche Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Produkte durch evolutionäre Innovationen (engl. sustaining innovation). Das etablierte Unternehmen orientiert sich in seinen Innovationsaktivitäten an den **Leistungsindikatoren** des Produkts, die sich bei den Kunden als kaufentscheidend etabliert haben.

Von den **evolutionären Innovationen** grenzt *Christensen* (1997) **disruptive Innovation** ab. Diese besondere Art von Innovationen haben das Potenzial eine gesamte Branche zu verändern in dem sie nicht nur **neue Produkte** und **Dienstleistungen**, sondern vor allem **neue Geschäftsmodelle** ermöglichen.

Ein neuer Marktteilnehmer nutzt die Möglichkeiten einer disruptiven Innovation und kreiert ein Produkt, das eine – nach **etablierten Indikatoren** – geringere Leistung, aber dafür andere Nutzenkomponenten, wie **einfachere Bedienung**, **zweckmäßigeren Einsatz** oder einen **geringeren Preis**, besitzt und bietet es unter Zuhilfenahme eines **neuen Geschäftsmodells** zu **geringeren Kosten** an. Da das untere Ende des Markts mit hohem Kundenvolumen, aber geringen Margen nicht von den etablierten Unternehmen bedient wird, kann sich der neue Marktteilnehmer normalerweise mehr oder minder ungestört, d. h. ohne wettbewerbliche Gegenmaßnahmen des etablierten Unternehmens, diesen **vernachlässigten Käufern** widmen. Den Kunden werden Produkte mit weniger Eigenschaften oder geringerer Qualität angeboten, die aber ein **akzeptables Preis-Leistungsverhältnis** besitzen. Mit der Zeit erschließt der Marktneuling auch weitere Marktsegmente in dem er sein **Angebot ausweitet** und die **Produktqualität**



Quellen: Christensen, 1997, S. xiv; Christensen/Raynor, 2003, S. 33 (deutsch übersetzt und mit zusätzlichen Informationen).

Abb. 1: Die Low end disruption als charakteristisches Muster der Branchenveränderung

verbessert. Mit zunehmender Bekanntheit des neuen Unternehmens und der **Verbreitung** seiner **Produkte** wechseln mehr und mehr Kundensegmente vom bestehenden zum neuen Unternehmen.

Ein populäres Beispiel ist die Fallstudie des **Automobilherstellers Toyota**, der in den 60er Jahren in den USA vor allem **preiswerte Kleinwagen** mit niedrigem Verbrauch anbot. Die etablierten inländischen Produzenten, wie **Ford** oder **GM** ignorierten dieses Marktsegment und konzentrierten sich auf verbrauchsintensive **Limousinen, Pick-Ups** und **Geländewagen** mit denen sie hohe Margen erlösen konnten. In den kommenden Jahrzehnten eskalierte der Preis für Treibstoff durch **verschiedene Ölkrisen** immer wieder über längere Zeiträume, so dass Autokäufer zunehmend Autos mit geringem Verbrauch, wie diejenigen von Toyota, kauften. Toyota baute die **Produktpalette** beständig aus und bietet heute unter der Premiummarke Lexus auch hochmargige Limousinen und Geländewagen an.

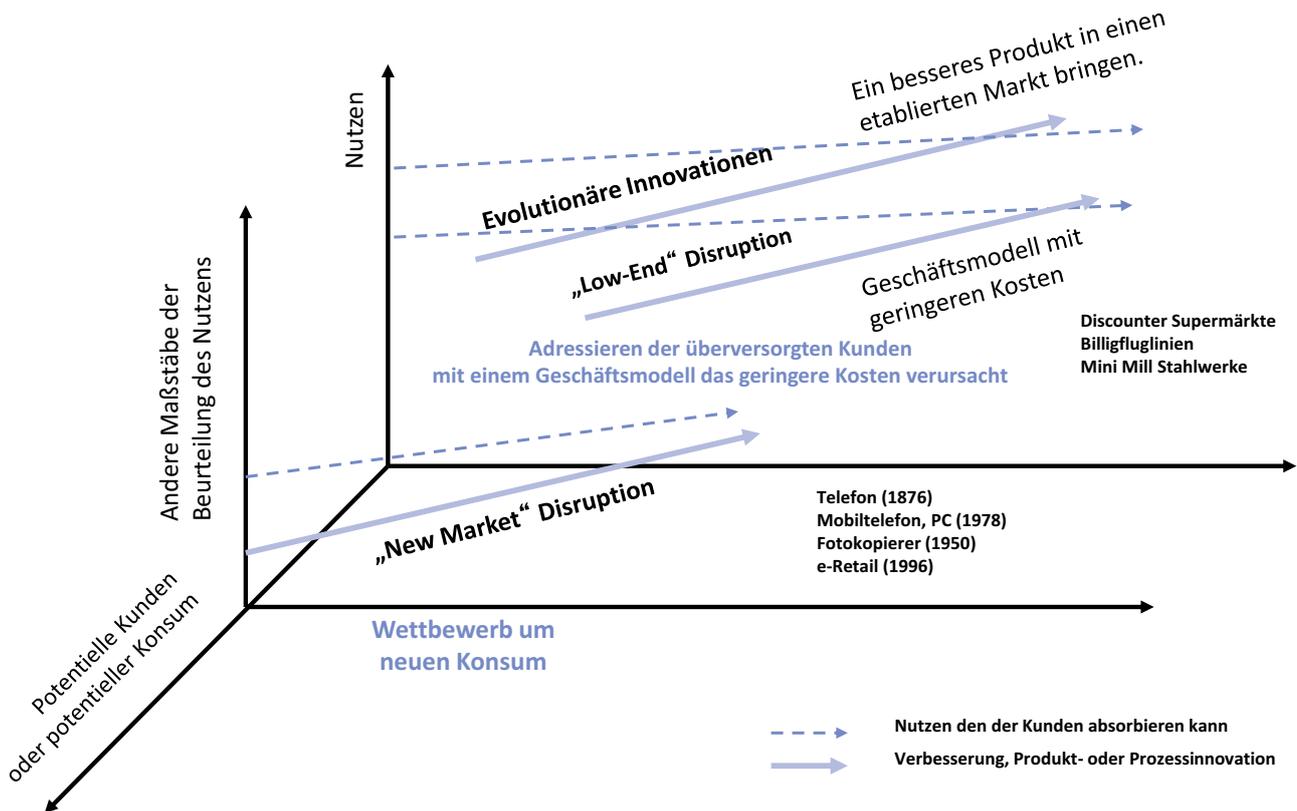
Die **new market disruption** bezeichnet eine charakteristische Branchenveränderung in dem ein neues Unternehmen mit Hilfe einer disruptiven Innovation **neue Produkte** oder **Dienstleistungen** offeriert, die bisher **unbekannte, neue Kunden** adressiert, die überhaupt nicht, oder in anderer Art das Produkt oder die Dienstleistung verwendet haben.

Da ein neuer Markt entsteht, existieren noch keine **etablierten Leistungsindikatoren** zur Beurteilung des Produkts. Daher werden **völlig neue Beurteilungskriterien** durch die Käufer herangezogen. Die **innovativen Produkteigenschaften** in Verbindung mit dem **neuen Geschäftsmodell** lassen das neue Unternehmen prosperieren.

Oftmals ignoriert das bestehende Unternehmen den neu entstandenen Markt, so dass das neue Unternehmen **ohne hohen Wettbewerbsdruck** Marktanteile gewinnen kann und eine Disruption der Branche wahrscheinlicher wird.

Ein oftmals angeführtes Beispiel für die **new market disruption** ist das **iphone**, das als stark verbessertes Smartphone das Ende des traditionellen Handys einleitete und damit letztlich zum Niedergang des finnischen Mobilfunkproduzenten und einstigen Marktführers in dieser Produktkategorie **Nokia** führte.

*Christensen et al.* (2015) führen den **Anfangserfolg des iPhone** auf dessen attraktive Produkteigenschaften zurück. Das was das iPhone dann kurz danach zu einer **new market disruption** für die gesamte Mobiltelefonbranche gemacht hat ist, dass dieses Smartphone von den Konsumenten zunehmend als **PC-Ersatz** verwendet wurde, etwa um unkompliziert im Internet zu surfen und schnell **Kurznachrichten und E-Mails** zu versenden. Das **iphone** wurde daher zunehmend von völlig neuen Kunden gekauft, die sich zuvor nicht für Smartphones interessierten. **APPLE** förderte die Vielseitigkeit des **iphone** kontinuierlich, in dem es mit dem App Store und seinem Ökosystem an Entwicklern immer bessere Software zur Verfügung stellte. Dieses **erfolgreiche, neue Geschäftsmodell** steigerte wiederum die Beliebtheit und den Absatz des **iphone**. **Nokia** übersah diese Entwicklungen und konnte diesem neuen plattformzentrierten Geschäftsmodell nichts entgegensetzen. Vielmehr versuchte es durch evolutionäre Innovationen, (noch) bessere Produkte auf den Markt zu bringen und wurde damit Opfer des **Innovator's Dilemma**.



Quelle: Christensen/Raynor, 2003, S. 44 (deutsch übersetzt und mit zusätzlichen Informationen).

Abb. 2: Die zwei charakteristischen Muster der Branchendisruption

### 2.2.2. Ursachen des Innovator's Dilemma

Das **Innovator's Dilemma** besteht in der paradox anmutenden Situation, dass bestehende Unternehmen als Resultat ihrer Innovationsstrategie letztlich so außergewöhnlich leistungsfähige Produkte kreieren, dass sie nur noch das hochprofitable Marktsegment der anspruchsvollsten Kunden bedienen (siehe Abb. 1) und an dieser – auf den ersten Blick **nachvollziehbaren Strategie** – letztlich scheitern. Denn mit ihrem Verhalten bieten sie erst neuen Unternehmen die Chance mit einem schlechteren Produkt und einem **neuen Geschäftsmodell** im unteren Marktsegment (**low end disruption**) gegen sie anzutreten oder sogar völlig neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen (**new market disruption**).

Das bestehende Unternehmen sieht keine Notwendigkeit seine Strategie zu ändern, denn obwohl es einen **Großteil** der **Konsumenten** ignoriert, ist es wirtschaftlich erfolgreich. Das Management konzentriert sich darauf die **Profitabilität** weiter zu erhöhen und keine **zusätzlichen Risiken** einzugehen. Produkte mit geringerem Leistungsvermögen im Massenmarkt anzubieten erscheint dem Management als falsch, genauso wie die Entwicklung neuer Produkte, die die eigenen Erzeugnisse **kannibalisieren** könnten. Denn beide Maßnahmen gefährden die Profitabilität zumindest kurzfristig und erhöhen das Risiko anstatt es zu verringern (vgl. Christensen/van Bever, 2014).

Erst dieses charakteristische Verhalten gibt dem Marktteilnehmer **Handlungsspielraum**, der nun mit seinem **neuen Geschäftsmodell** Marktanteile gewinnen kann ohne **intensivem Wettbewerb** ausgesetzt zu sein.

Das bestehende Unternehmen wird damit – über eine Kausalkette von Fehlentscheidungen und entsprechenden Verhaltensweisen – zum **Opfer** seines **Erfolgs** mit **evolutionären Innovationen** und seines kurzfristig handelnden Managements.

### 2.3. The Innovator's Solution

Christensen/Raynor (2003) skizzieren verschiedene **Implikationen** des **Innovator's Dilemma** und zeigen Lösungsansätze auf, wie ein etabliertes Unternehmen nicht zu dessen **Opfer** werden muss. Die Schwierigkeiten etablierter Großunternehmen über eine längere Zeitspanne umfassend innovativ zu bleiben, wird auf die **Last** der **strukturellen** und **kulturellen Trägheit**, die sie anders als neue Marktteilnehmer oder Nischenspieler tragen müssen zurückgeführt (vgl. Markides, 2000, S. 31 ff.). Ebenso gedeihen in großen Organisationen **Innovationsbarrieren**, wie **interne Querelen**, **Selbstgefälligkeit**, **Angst** vor der **Kannibalisierung** vorhandener Produkte und der **Zerstörung vorhandener Kompetenzen** so wie **Zufriedenheit** mit dem **Status quo**. Hinzu kommt, dass Unternehmenserfolg die folgenden, **zukunftsgefährdenden Eigenschaften**

(vgl. *Markides*, 2000, S. 218) im Management hervorrufen kann:

- **Starre** und **unflexible Prozesse** sowie eine intensive Angst die aktuellen Einnahmequellen zu verlieren,
- Tief verwurzelte, eigene Interessen und **politische Ränkespiele**,
- **Passives, unkritisches Denken** und schnelles Abtun von Informationen, die der gewohnten Sichtweise widersprechen.

Durch die skizzierten, negativen Effekte der Organisationsgröße und des lähmenden Effekts des Erfolgs werden die Bedeutungen neuer Technologien und Geschäftsmodelle für die Unternehmenszukunft verkannt.

Es sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass selbst wenn sich die neuen Marktteilnehmer bereits auf einem Disruptionspfad befinden, eine fundamentale Veränderung der Branche viel Zeit in Anspruch nehmen kann. Dämpfen- de Faktoren sind sicherlich etwa die **Grenzkosten des unveränderten Betriebs des traditionellen Unternehmens**, oder die **Wechselgeschwindigkeit der Konsumenten**. Außerdem haben die bestehenden Unternehmen die Möglichkeit, selbst von disruptiven Innovation zu profitieren. Zu diesem Zweck kann mit einem **Spinn-off-Unternehmen** eine neue Organisationseinheit gegründet werden (vgl. *Christensen et al.* 2015). Oder es wird eine eigene **Corporate-Venture-Capital-Gesellschaft** ins Leben gerufen, um effizient die Verbindung zu innovativen Unternehmen aufzubauen und nicht den Anschluss an technologische Entwicklungen zu verlieren. Eine noch weitergehende Initiative wäre es ein firmeneigenes **Inkubatorprogramm** aufzubauen, in dem kontinuierlich Startups für neue Marktsegmente entwickelt werden (siehe *Abb. 3*). All diese Aktivitäten erfordern einen hohen Ressourceneinsatz, eine moderne und flexible Unternehmenskultur sowie einen starken Rückhalt des Top-Managements in der Belegschaft.

#### 2.4. Kritik und Fehlinterpretationen

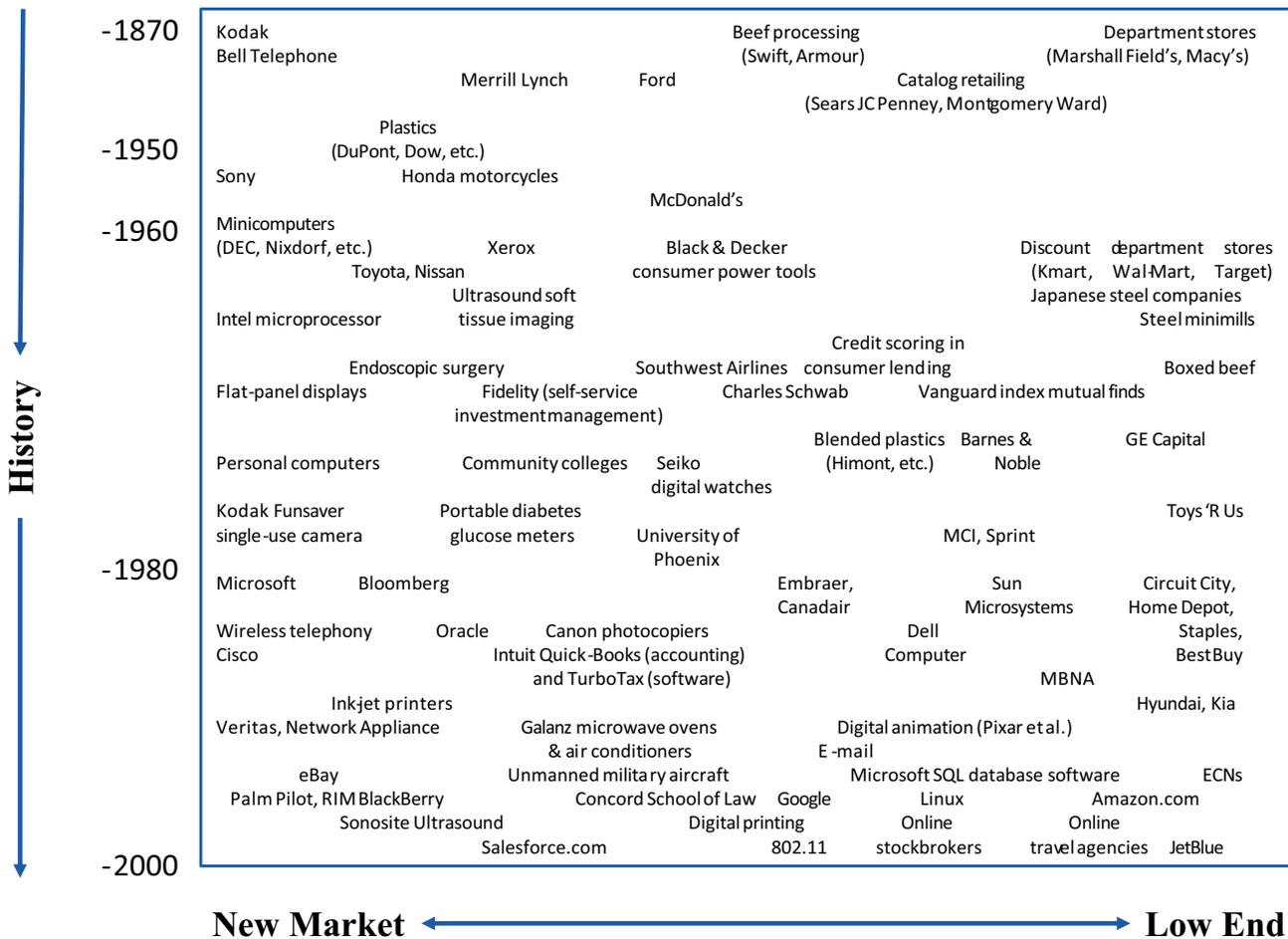
Vielbeachtete und pointierte Kritik an der Theorie der disruptiven Innovation wurde vor allem von der **Harvard Historikerin Jill Lepore** geübt (vgl. *Lepore*, 2014). Sie greift Aspekte auf, die auch von anderen Autoren speziell im Hinblick auf disruptive Innovationen oder allgemein auf **Theoriebildung durch qualitative Daten** formuliert werden. So bestehe die Auswahl der verwendeten Fallstudien aus sehr **selektiven Extremfällen**, die auch nicht so eindeutig seien, wie es *Christensen* (1997) darstellt, was besonders in den Analysen zur Festplattenindustrie der Fall sei. Inwieweit ein Unternehmen als gescheitert beurteilt wird, hinge auch sehr stark davon ab wie **Erfolg, Ein- und Austritt** eines Unternehmens definiert sei. Denn in (manchen) der verwendeten Fallstudien erweisen sich die etablierten Unternehmen langfristig als sehr **viel hartnäckiger** und finden zu alter Stärke zurück. Im Gegensatz dazu haben manche der beschriebenen Unternehmen, die zunächst von disruptiven Innovationen profitierten, bis heute nicht überlebt. Aus diesen Erwägungen heraus, attestiert *Lepore* (2014) der Theorie der disruptiven Innovation bestenfalls eine **geringe wissenschaftliche Qualität**.

Neben der ohne Zweifel gelungenen sprachlichen Darstellung der wahrgenommenen Mängel sind die **methodischen Kritikpunkte** allenfalls in Teilbereichen valide, aber kompromittieren in keinem Fall das Gesamtergebnis. Wahrgenommene, mutmaßliche Ungereimtheiten in der Fallstudie der Festplattenindustrie müssen auch in deren Erstellungsperiode Anfang der 90er Jahre eingeordnet werden. Heute wissen wir genau wie die Technologien sich entwickelt haben und welche Größe die gesamte Industrie angenommen hat und können rückblickend vergleichsweise sehr viel klarere Beurteilungen abgeben.

Imperative für etablierte Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffe eine vollkommen unabhängige Organisationseinheit – weit entfernt von der Mutterorganisation, die vollkommene Verantwortung für die Einführung und Vermarktung der disruptiven Technologie hat!</li> <li>• Diese Organisationseinheit muss klein genug sein, dass man sich auch für kleine Erfolge begeistert – kleine Märkte stillen nicht den Wachstumshunger großer Unternehmen!</li> <li>• Diese Organisationseinheit braucht eine eigene Kultur, eigene Ressourcen und eigene Key Performance Indicators, sie darf nicht gegen die Hauptorganisation um Ressourcen kämpfen!</li> <li>• Ziele nicht auf den Massenmarkt – lange Zeit ist die disruptive Innovation nicht gut genug!</li> <li>• Ignoriere, was die wichtigsten Kunden im Massemarkt sagen – sie sind lange Zeit nicht bereit, auf die neue Technologie umzusteigen!</li> <li>• Nutze den „First-Mover-Advantage“, der ist bei Disruptionen entscheidend!</li> <li>• Verlasse Dich nicht auf Marktprognosen und Planungen! Versuche durch „Trial and Error“ voranzukommen!</li> </ul>

Quelle: *Bailom et al.*, 2013, S. 126.

Abb. 3: Imperative für etablierte Unternehmen.



Quelle: Christensen/Raynor, 2003, S. 48.

Abb. 4: Verschiedene Fallstudien zu charakteristischen Mustern der Disruption

Methodisch kann man Christensens Arbeit nicht ernsthaft anzweifeln. Bezüglich seiner ihm vorgeworfenen selektiven Fallstudienauswahl kann auf die vielbeachtete Arbeit von Eisenhardt (1989) zur **Theoriebildung** mit **Fallstudien** verwiesen werden, wonach außergewöhnliche oder extreme Fallstudien geeignet sind um relevante Theorien zu entwickeln. Des Weiteren hat Christensen (2006) seinen Prozess der Theoriebildung ausführlich beschrieben und räumt auch ein, dass seinem **theoretischen Grundgerüst** aus den 90er Jahren und dessen Erweiterungen mit dem Muster der **new market disruption** zukünftig noch weitere Komponenten hinzugefügt werden könnten, die dessen prognostische Kraft weiter erhöhen. Von einer unzureichend fundierten Datengrundlage kann angesichts der Vielzahl der vorhandenen Fallstudien nicht ausgegangen werden (siehe Abb. 4). Dass manche, zunächst gescheiterten Unternehmen, zu alter Stärke zurückgefunden haben, widerspricht in keinem Fall der Theorie der disruptiven Innovation. Im Fall von großen Unternehmen mit umfangreichen Ressourcen und verschiedenen Geschäftsfeldern erscheint ein Wiedererstarken nicht gänzlich unwahrscheinlich. Genauso ist es möglich, dass das Management aus seinen Fehlern lernt und frühzeitig, geeignete Maßnahmen ergreift um eben nicht erneut den Anschluss in der Branche zu verlieren.

Christensen und seine Koautoren (vgl. Christensen et al. 2015) führen die Kritik an der Theorie der disruptiven Innovation zum erheblichen Maße auf die **folgenden Fehlinterpretationen** zurück:

- **Disruption ist ein einmaliges Ereignis!**

Die Disruption einer Branche ist ein Prozess, der je nach Branchenstruktur sogar Jahrzehnte, wie im Fall des Erfolgs der japanischen Automobilindustrie in den USA, in Anspruch nehmen kann. Oftmals ist im Vorhinein nicht klar, wann die Veränderungen der Branche einsetzen und ob die verwendeten Technologien und Geschäftsmodelle wirklich einen tiefgreifenden Einfluss haben werden. Der Veränderungsprozess verläuft weder linear noch gleichförmig, sodass Prognosen zwangsläufig mit einer hohen Unsicherheit behaftet sind. Christensen et al. (2015) weisen immer wieder darauf hin, dass Kritik an ihren Schlussfolgerungen oftmals auf Zeitpunktbetrachtungen einzelner Fallstudien beruhen, in denen außer Acht gelassen wird, dass Abweichungen vom idealtypischen Prozess der Disruption jederzeit möglich sind.

- **Disruption ist eine Erfolgsgarantie für neue Marktteilnehmer!**

Die Verfolgung eines vermeintlich disruptiven Innovationspfades garantiert nicht den individuellen Erfolg

eines neuen Marktteilnehmers oder eines Startups. Normalerweise konkurriert eine Vielzahl von Unternehmen um dasselbe Marktsegment. **Nachhaltiger, individueller Erfolg** ist dann vor allem von den zur Verfügung stehenden Ressourcen und der konsequenten Ausführung der Unternehmensstrategie abhängig. Ferner kann sich die Branche und die Wettbewerbssituation erneut fundamental verändern. Startups besitzen **verschiedene Nachteile** gegenüber etablierten Großunternehmen. Grundsätzlich verfügen sie über **weniger Ressourcen** (Kapitalausstattung, Personal, Marke, Vertriebsorganisation etc.) und haben eine geringe **Kundenbasis**. Oftmals müssen sie ihre Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle erst entwickeln und Routinen für einen erfolgreichen, organisatorischen Ablauf kreieren. Diese Ausgangsbasis legt nahe, dass Kleinbetriebe oftmals nur eine geringe Chance haben sich gegen **ressourcenstarke Großunternehmen** durchzusetzen. Eine Begründung dieser These ist, dass die durch Forschung und Entwicklung (FuE) induzierten Kosten schneller von großen Unternehmen mit vergleichsweise höheren Gewinnen und Umsätzen **amortisiert** werden können. Genauso wären Großunternehmen besser in der Lage, entstehende **Skalenerträge** zu nutzen, da sie Innovation aufgrund ihres Zugangs zu den Kapitalmärkten und zu Fremdkapitalgebern leichter finanzieren können. Trotzdem sind immer wieder Startups erfolgreich, was in erster Linie auf das **Innovator's Dilemma** zurückzuführen ist. Aus solchen Erfolgen sollte aber in keinem Fall eine Regel abgeleitet werden.

- **Die disruptive Innovation ist entscheidend!**

Erhaltende Innovationen verbessern ein Produkt, das bereits eine Kundenbasis besitzt hinsichtlich der etablierten Leistungsindikatoren. Von diesen Innovationen grenzt *Christensen* (1997) disruptive Innovation ab. Diese Art von Innovationen haben das Potenzial eine gesamte Branche zu verändern, indem sie **neue Produkte** und **Dienstleistungen** mit **neuen Geschäftsmodellen** ermöglichen. Die disruptive Innovation ist ein **notwendiges**, aber **kein hinreichendes Element** warum es zu Veränderungen in der Branche kommen kann.

Es ist entscheidend für das Verständnis der Theorie festzuhalten, dass die **disruptive Innovation** über das **Geschäftsmodell wirkt**. *Christensen* et al. (2015) stellen hierzu klar, dass eine Technologie nicht disruptiv wirken kann, erst ihre Verknüpfung mit einem Geschäftsmodell kann fundamentale Veränderungen in einer Branche auslösen. Vor allem, wenn aufgrund des **Innovator's Dilemma** wettbewerbliche Gegenmaßnahmen des etablierten Unternehmens für längere Zeit ausbleiben.

### 3. Fazit

Die Theorie der disruptiven Innovation ist Ende der 90er Jahre durch *Christensen* (1997) in seiner grundlegenden Form entworfen und seitdem weiterentwickelt worden. So wurde die **new market disruption** als zweiter charakteristischer Pfad der Branchenveränderung dem theoretischen Grundgerüst hinzugefügt und es werden kontinuierlich weitere Branchen analysiert, die vor tiefgreifenden Veränderungen stehen. Das **Innovator's Dilemma** bleibt die maßgebliche Ursache warum gute Unternehmen – mehr oder minder an sich selbst – scheitern können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Theorie der disruptiven Innovation einen Großteil der Veränderungen in einer Branche **im Nachhinein** erklären kann. Den Wandel in allen Aspekten zu erklären, gelingt ihr sicherlich nicht. Einerseits erhebt *Christensen* (1997) diesen Anspruch nicht und andererseits existieren verschiedene Fehlinterpretationen der theoretischen Grundlagen, die auch zu unberechtigter Kritik führen und eine **nuancierte Bewertung** des Nutzens erschweren.

Die größte Schwäche der Theorie der disruptiven Innovation liegt sicherlich in ihrer **begrenzten prognostischen Kraft** hinsichtlich der exakten, zukünftigen Branchenverhältnisse. Wie schnell und wie stark die Branche sich verändert hängt von vielen verschiedenen **spezifischen Branchenfaktoren** ab und kann nur in Ansätzen zutreffend antizipiert werden. **Abweichungen vom idealtypischen Prozessverlauf** bedeuten aber nicht, dass die Theorie falsch ist, sondern dass die **Multikausalität** von Veränderung bedingt, dass die Ergebnisprognose des Veränderungsprozesses mit **hohen Unsicherheiten** behaftet ist.

Außerdem kann der Standpunkt vertreten werden, dass durch die Diffusion des Wissens über das **Innovator's Dilemma** der idealtypische Ablauf der Disruption immer weniger zu beobachten ist. Denn, wenn sich das **Management etablierter Unternehmen** der Ursachen und möglichen Konsequenzen des **Innovator's Dilemma** bewusst ist, bleibt es flexibel und kann geeignete Gegenmaßnahmen treffen, oder wird sogar selbst zum Veränderungstreiber (siehe *Abb. 3*). **Gute Unternehmen** haben also eine Chance, erfolgreich zu bleiben und müssen nicht zwangsläufig Opfer des **Innovator's Dilemma** werden.

Aus der Sicht des **Durchschnittskonsumenten** bewirken disruptive Innovationen mit ihren neuen Geschäftsmodellen, dass Produkte und Dienstleistungen, die vorher überhaupt nicht existierten, angeboten werden (new market disruption), oder dass vorher ausschließlich im Premiumsegment vorhandene Waren für ihn erschwinglich (low end disruption) werden.

## Literatur

Bailom, F., Matzler, K., Tschernernjak, D., Was Top-Unternehmen anders machen: Mit Strategie, Innovation und Leadership zum nachhaltigen Erfolg, Wien 2013.

Christensen, C. M., The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that will Change the Way You Do Business, New York 1997.

Christensen, C. M., The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 23 (2006), pp. 39–55.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful Growth. Boston 2003.

Christensen, C. M., Van Bever, D., The Capitalist's Dilemma, in: Harvard Business Review, Vol. 92 (2014), pp. 60–68.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., McDonald, R., What is Disruptive Innovation, in: Harvard Business Review, Vol. 91 (2015), pp. 44–53.

Eisenhardt, K. M., Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Vol. 14 (1989), pp. 532–550.

Lepore, J., The Disruption Machine: What the Gospel of Innovation gets wrong, The New Yorker, Issue June 23<sup>rd</sup> 2014, Online im Internet: URL: [http://facultygovernance.mit.edu/sites/default/files/What\\_the\\_Gospel\\_of\\_Innovation\\_Gets\\_Wrong-The\\_New\\_Yorker.pdf](http://facultygovernance.mit.edu/sites/default/files/What_the_Gospel_of_Innovation_Gets_Wrong-The_New_Yorker.pdf) (Abrufdatum 23.07.2018).

Markides, C., So wird ihr Unternehmen einzigartig – Ein Praxisleitfaden für professionelle Strategieentwicklung, Boston 2000.

# Effizientes Marketing mit kleinem Budget.



beck-shop.de/26245945

Von Dr. Urban Kilian Wissmeier  
2. Auflage. 2019. XIII, 216 Seiten. Kartoniert € 18,90  
(dtv-Band 50964) Neu im Juni 2019

## Erfolg trotz begrenzter Mittel

Wer zielgerichtet und optimal sein Marketingbudget einsetzt, kann auch mit kleinen Mitteln viel Wirkung erreichen. Dieser Ratgeber vermittelt einfach und mit übersichtlichen Checklisten das wichtigste Marketing-Know-how für Praktiker.

## Profi-Tipps für die Praxis

Die 2. Auflage ist vollständig überarbeitet, aktualisiert, um neue innovative Marketing- und Kommunikationstools erweitert und liefert die neuesten Trends zum Online- und Social Media-Marketing.

## Bringt mehr Marketing-Erfolge

für Selbstständige, Existenzgründer sowie Fach- und Führungskräfte aus allen Unternehmen.

Beck-Wirtschaftsberater im **dtv**

Erhältlich im Buchhandel oder bei:  
**beck-shop.de** | Verlag C.H.BECK oHG · 80791 München  
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 170455