

# The Innovator's Dilemma im Kontext neuer Dienstleistungen und Geschäftsmodelle für Bibliotheken

Prof. Dr. Ursula Georgy  
TH Köln  
Frankfurt, 1. Juni 2017

# Innovation

## Radikale Innovation

„Die meisten neuen Technologien sind darauf ausgerichtet, Produkte zu verbessern. Diese Technologien nennen wir evolutionäre Technologien. Manche [...] können durchaus radikaler Natur sein, während andere eher inkrementellen Charakter haben.“

Christensen, C.M.; Matzler, K.; von den Eichen, S.F.: The Innovator's Dilemma, München: Franz Vahlen, 2011

Disruptive Innovationen weisen im Vergleich zu konventionellen, erfolgreichen Produkten häufig zunächst weniger Leistung und andere Leistungsmerkmale auf.



Dann aber können sie Märkte revolutionieren und man spricht von Durchbruchinnovationen.  
Bsp.: Digitalkamera, MP3, Smartphone, Selbstfahrende Autos

[http://www.business-wissen.de/uploads/media/Durchbruchinnovationen\\_cornelius\\_-\\_Fotolia\\_160.jpg](http://www.business-wissen.de/uploads/media/Durchbruchinnovationen_cornelius_-_Fotolia_160.jpg)

# Innovation

## Radikale Innovation: Digitalkamera



Erste Digitalkamera, 1975: Kodak (Incumbent)



Quicktake 100  
mit 1 MB  
Speicher, 1994:  
Apple (Entrant)

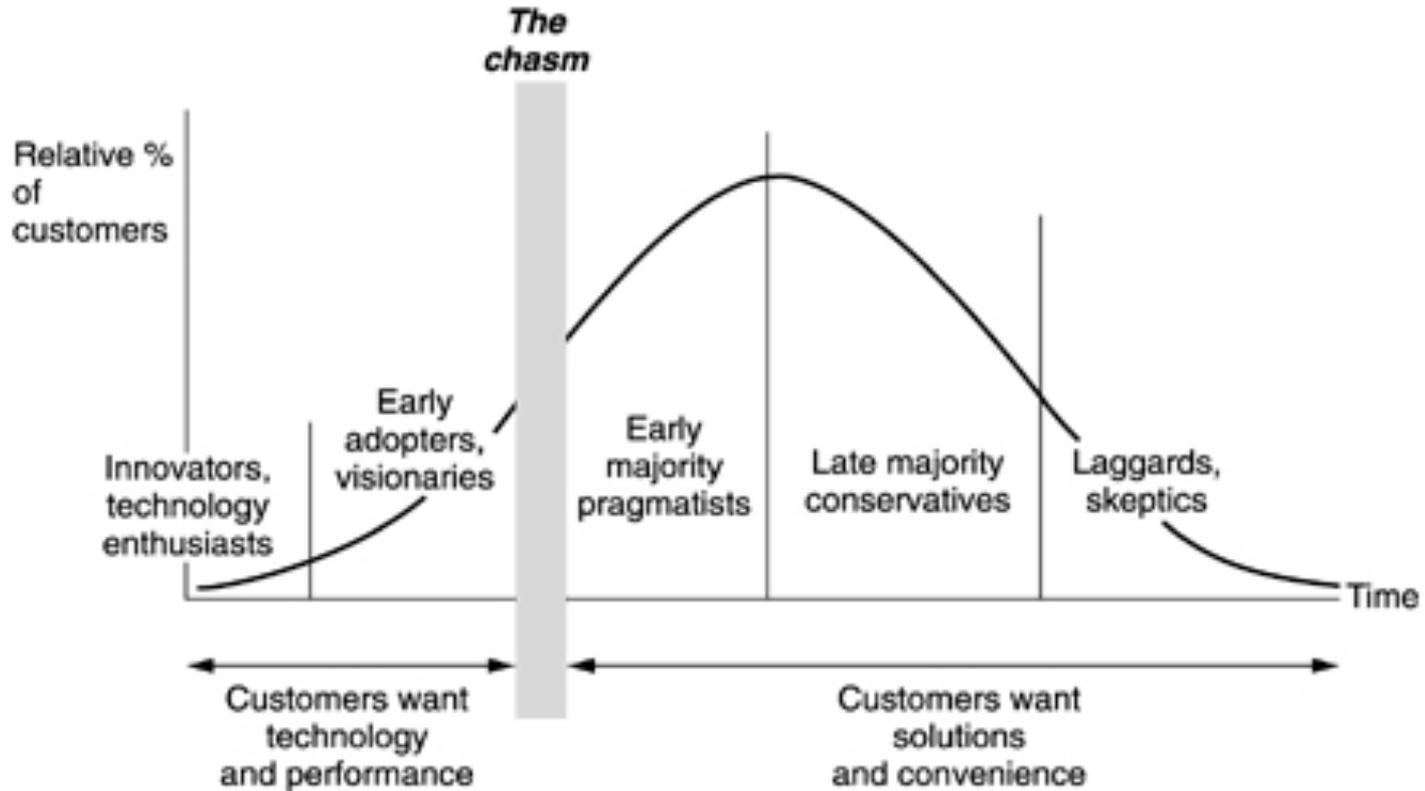
Digitalkamera mit WLAN,  
50 Megapixel, 2016 Canon



Die Canon EOS 5DS setzt eine neue Rekordmarke bei der Auflösung: Sie schießt Fotos mit sattem 50 Megapixel.

# Innovation

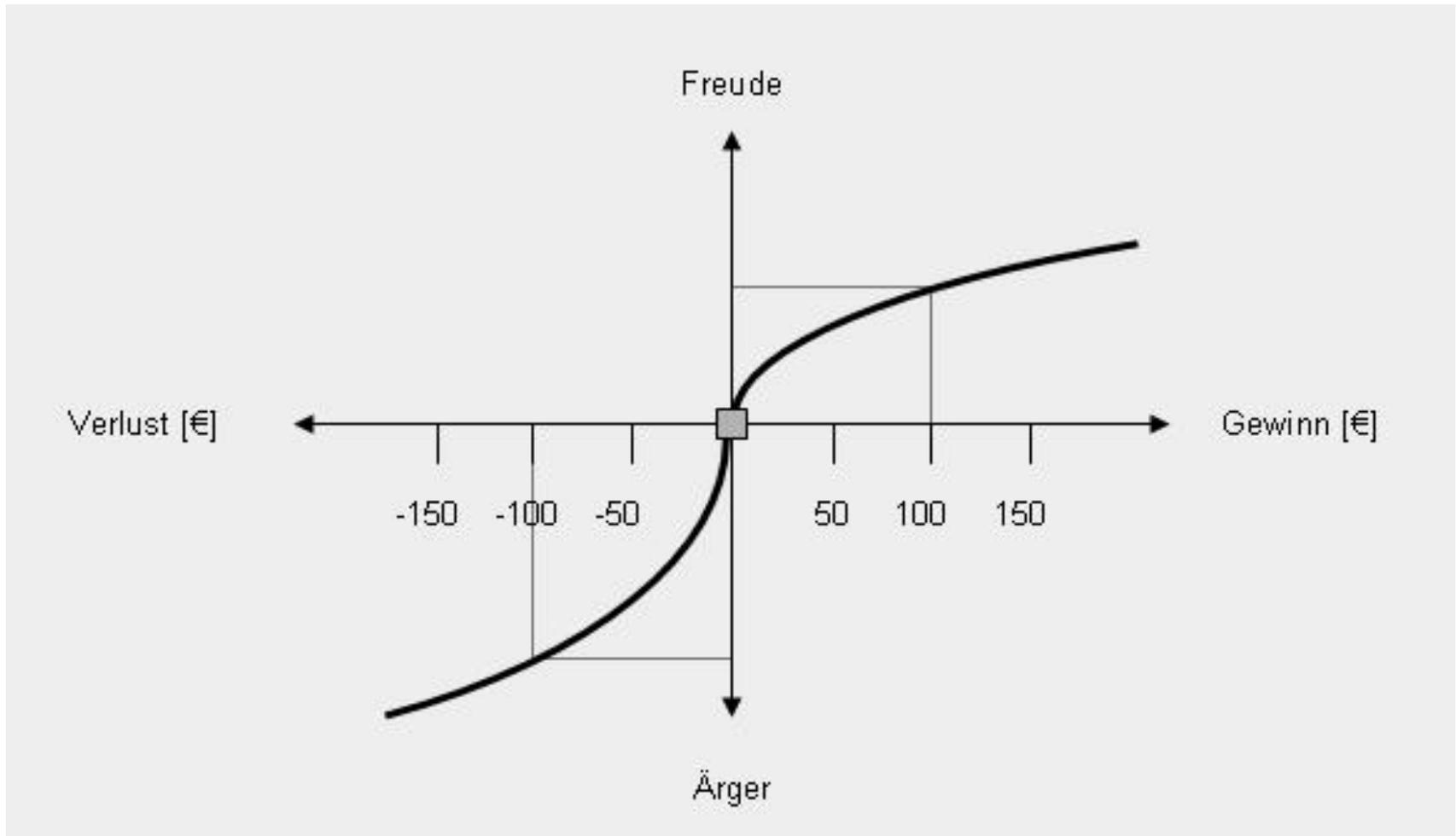
Wer kauft wann innovative Produkte?



<http://www.nngroup.com/articles-life-cycle-of-a-technology/>

# Innovation

## Verlustaversion: Verlust versus Gewinn



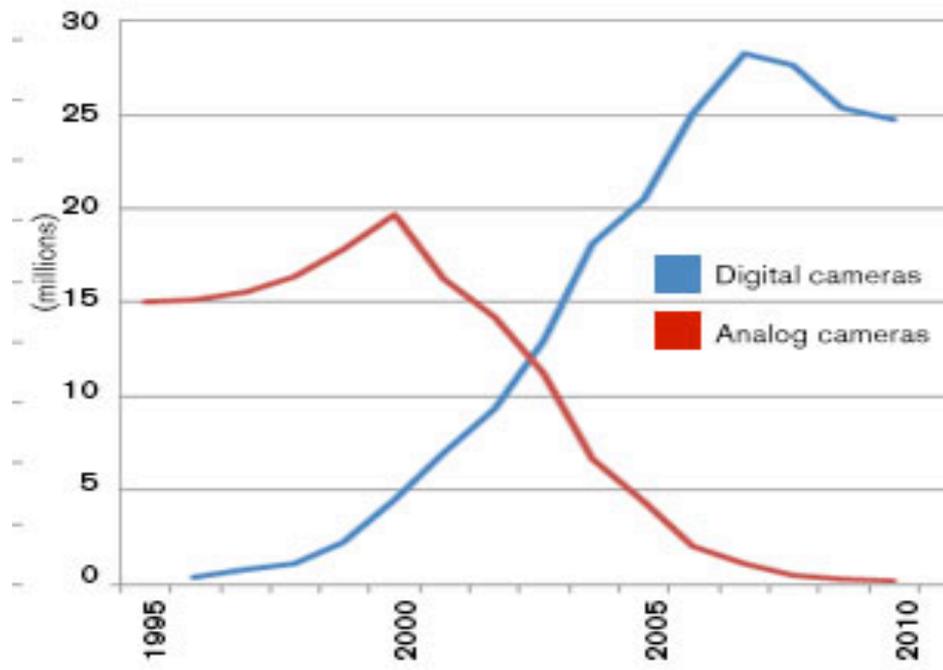
Vgl. Kahneman / Tversky (1979)

# Innovationen

## Der Markt disruptiver Innovationen

Im Laufe der Zeit erfahren disruptive Innovationen deutliche Verbesserungen, sodass sie auch die Anforderungen in etablierten Kernmärkten erfüllen (können).

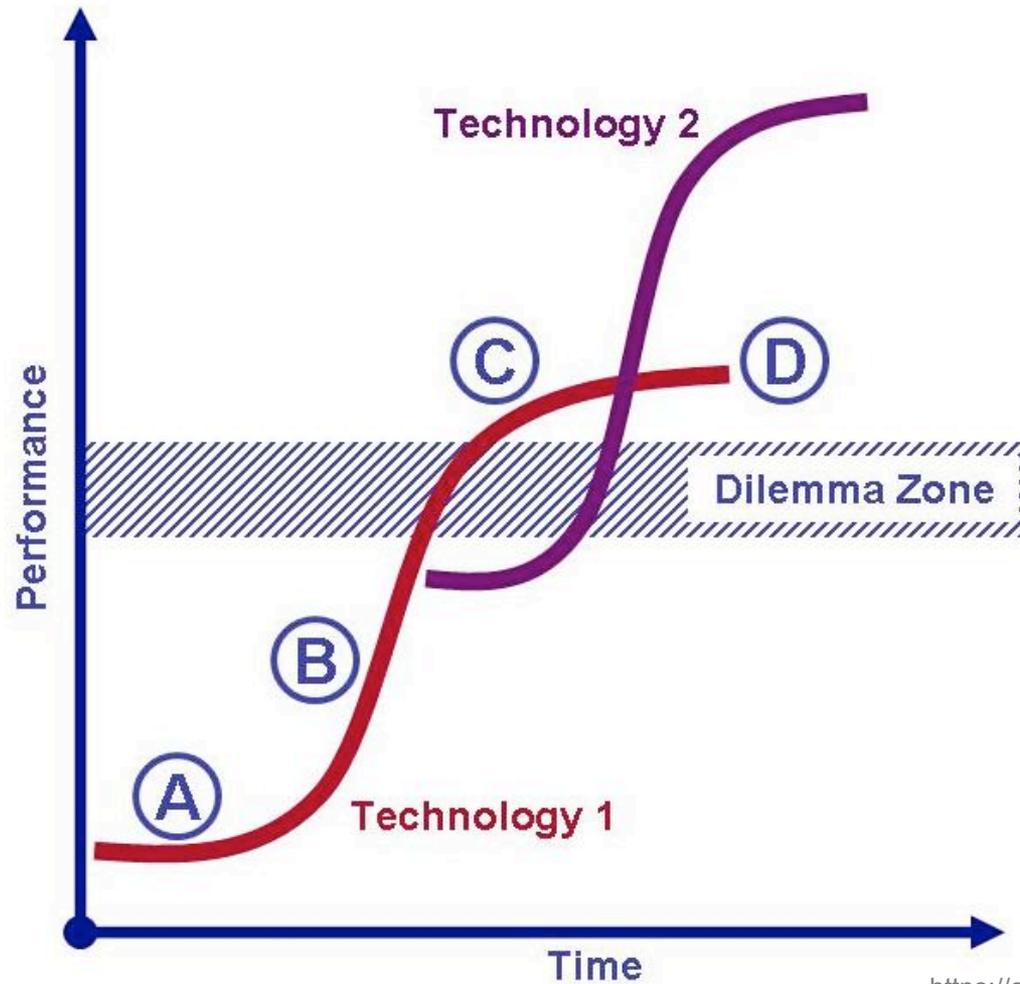
Darüber hinaus weisen sie Vorteile auf, die die bisherigen Angebote nicht bieten.



<http://www.technologyreview.com/view/426647/kodaks-missed-opportunities/>

# Innovation

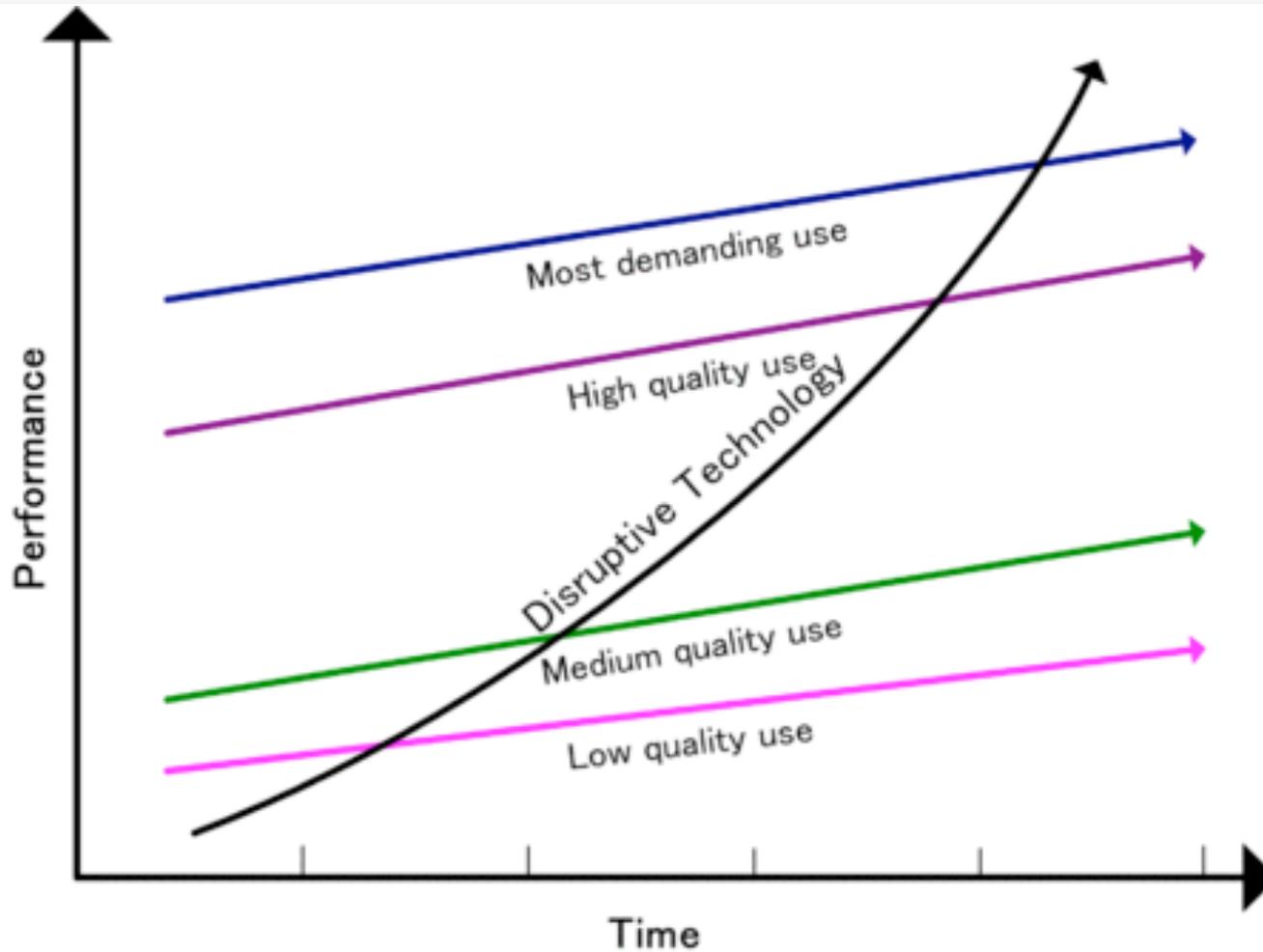
## The Innovator's Dilemma



<https://osmoticinnovation.files.wordpress.com/2012/11/dilemma.jpg>

# Innovation

## The Innovator's Dilemma



<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/8/8e/Disruptivetechology.gif/450px-Disruptivetechology.gif>

# Innovation

## Radikale Innovationen und „Incumbents“

- Einrichtungen, die an disruptiven Innovationen scheitern, könnte man als bürokratisch, selbstgefällig, risiko- und innovationsavers bezeichnen.
- Das ist aber falsch. Viele disruptive Innovationen wurden häufig in genau diesen etablierten Unternehmen (Incumbents) entwickelt.
- Da diese Einrichtungen aber die Wünsche ihrer Kunden in perfekter Weise bedienen, existiert für die disruptiven Innovationen bei den eigenen Kunden nur selten ein Markt – zumindest kurz- bis mittelfristig. Sie entwickeln ihre Produkte und Dienstleistungen ständig „nur“ in deren (bestehenden) Schlüsselattributen weiter.

# Innovation

## Radikale Innovationen und „Incumbents“

- Diese Institutionen bedienen ihre Märkte in perfekter Weise, d.h. sie machen (eigentlich) nichts falsch, denn sie handeln streng kundenorientiert und optimieren ihre Produkte und Dienstleistungen, sodass für ihre Kunden ein Mehrwert entsteht. Zudem verfügen Sie meistens über ein hervorragendes Management.
- Diesen Institutionen stehen zwei Strategien zur Verfügung:
  - Entweder sie betreiben „Ceding“ und ziehen sich aus dem Geschäft zurück, um dieses den neuen Konkurrenten zu überlassen, oder
  - sie versuchen, die nötigen Fähigkeiten zu entwickeln bzw. zu akquirieren, um selbst als „Disrupter“ agieren zu können, was als „Co-opting“ bezeichnet wird.

# Innovation

## Erneuerungen – wie angehen?

Eine Möglichkeit, erfolgreich auf disruptive Innovationen zu reagieren, besteht darin, die dazu benötigten Fähigkeiten intern zu entwickeln.

Eine Lösung dafür ist die „Ambidexterity“. Danneels: Disruptive Technology, 2006

Diese „Beidhändigkeit“ bedeutet, dass etablierte Institutionen ihre Prozesse und Werte erweitern, um so die vorhandenen Stärken sowie neue disruptive Innovationen gleichzeitig forcieren zu können. Für diese Strategie werden vier Schritte empfohlen.

- 1. Schritt: Beginnen bevor es nötig erscheint,
- 2. Schritt: Jemandem die Verantwortung übertragen, der über die notwendigen Kompetenzen verfügt und sich für Neues begeistert,
- 3. Schritt: ein Expertenteam bilden,
- 4. Schritt: alle einbinden und (ggf.) schulen.

Vgl. Christensen, Clayton M. / Raynor, Michael E. (Solution, 2003):  
The Innovator's Solution: Creating and sustaining successful growth, Boston 2003.

- Innovationen in Bibliotheken erfolgen inhaltlich üblicherweise evolutionär und inkremental.
- Auf der anderen Seite basieren ihre Dienstleistungen häufig auf disruptiven technischen Innovationen.
- Im Rahmen eines zunehmenden Wettbewerbs, der radikalen Veränderungen der Digitalisierung und des demographischen Wandels müssen Bibliotheken reagieren und selbst hinsichtlich neuer Dienstleistungen und Geschäftsmodelle aktiv werden.

# Innovation

## Zukunft der Bibliotheken

Bibliotheken stehen künftig möglicherweise auch vor dem Innovator's Dilemma wie viele Unternehmen, denn



sie müssen auf der einen Seite ihre bisherigen Kunden und Zielgruppen bedienen, d.h. die Dienstleistungen, die gefragt sind, auch weiterhin anzubieten,



auf der anderen Seite müssen sie aber im Sinne disruptiver Innovationen aktiv sein und neue Märkte erschließen und bedienen.

**Wahrscheinlich bleibt für sie nur die Ambidexterity.  
Ceding könnte fatal sein!**

# Innovation

## Zukunft der Bibliotheken

Bibliotheken stehen künftig möglicherweise auch vor dem Innovator's Dilemma wie viele Unternehmen, denn



sie müssen auf der einen Seite ihre bisherigen Kunden und Zielgruppen bedienen, d.h. die Dienstleistungen, die gefragt sind, auch weiterhin anzubieten,



auf der anderen Seite müssen sie aber im Sinne disruptiver Innovationen aktiv sein und neue Märkte erschließen und bedienen.

**Wahrscheinlich bleibt für sie nur die Ambidexterity.  
Ceding könnte fatal sein!**



<http://designspiration.net/image/2315273577325/>

Wer sich digital transformiert,  
muss seinen Daseinszweck auf den  
Prüfstand stellen und fragen:  
Warum gibt es uns?

Die Kannibalisierung des eigenen  
Ertragsmodells ist äußerst gesund.  
Denn: Tut man es nicht selber,  
tut es jemand anders.

Greif 2016: <http://digital.pwc.ch/de/blog-detail/zurueck-in-die-zukunft.html>

Vielen Dank!

Prof. Dr. Ursula Georgy  
[ursula.georgy \(at\) th-koeln.de](mailto:ursula.georgy@th-koeln.de)