

Session 03 - Design Thinking & User-Centered Innovation

Business Basics

Dr. Tobias Vlcek
Universität Hamburg

Ein Handy, das man durchschauen kann

Nothing verkauft ein Smartphone mit **transparenter Rückseite** und einem Muster aus Leuchtstreifen, technisch eher Mittelklasse, preislich kein Schnäppchen.

Wer hat so eins schon gesehen? Handzeichen!

Und wer würde für ein technisch durchschnittliches Handy extra zahlen, nur weil es besonders aussieht? Handzeichen: „Design ist Nebensache“ vs. „Design entscheidet“!

Genau an dieser Frage hängt die heutige Sitzung: **Wann ist Design nur Verpackung – und wann ist es die Strategie?**

Warum Nothing überhaupt auffällt

- Gegründet **2020** von Carl Pei (Mitgründer von OnePlus); erstes Smartphone **Nothing Phone (1)**, 2022: transparentes Design, „Glyph“-Lichtinterface
- Bis 2024 (**firmenberichtet**, nicht testiert): über **7 Mio.** Geräte, über **500 Mio. US-Dollar** Jahresumsatz
- **Stand 2026:** Series C über 200 Mio. US-Dollar bei 1,3 Mrd. Bewertung (Sept. 2025); Strategiewechsel zu „**AI-first**“ (firmenberichtet)

Der Kern

In einem gesättigten Markt austauschbarer Produkte ist **Gestaltung** der Hebel, mit dem ein Neuling überhaupt sichtbar wird.

Lektion: Design ist hier kein Dekor, sondern die **Differenzierung**, der Grund, warum jemand das Produkt einem gleich guten vorzieht.

Quelle: [1], [2] (firmenberichtete Zahlen, privat gehalten).

Rückblick

Wo wir letzte Woche standen

- Kundinnen und Kunden kennen ihr **Problem**, nicht die Lösung: Man fragt nach dem **Job**, nicht nach dem Feature
- Ein Job ist durch die **Situation** definiert (Milchshake-Pendler), nicht durch Demografie

- **Test cheap:** eine Idee **billig** prüfen (Landing-Page, Fake-Door), bevor man sie fertig baut

Ein Stolperstein aus Sitzung 2: „billig testen“ heißt nicht „nichts gestalten“, sondern die riskanteste Annahme mit dem **kleinsten** Mittel prüfen.

Deine Frage: Woher kommt die Idee?

i Frage

In Sitzung 2 haben wir Ideen **billig getestet**. Aber woher kommt eine gute Idee überhaupt, und wie kommt man systematisch von einem verstandenen Job zu einer Lösung, die Menschen wirklich wollen?

Das ist die Leitfrage heute. Wir erarbeiten die **Methode**, die aus einem Job eine Lösung macht, und schauen, wann Design zur Strategie wird.

Ablauf heute

- **Teil 1 (~35 min):** Der Design-Thinking-Prozess: von der Beobachtung zum Prototyp
- **Teil 2 (~25 min):** Design als strategische Wahl: Rams, N26 und die Governance-Frage
- **Teil 3 (~30 min):** Innovation im Kontext: inkrementell, radikal, disruptiv

Leitfrage heute: **Wie entwickle ich systematisch kreative Lösungen?**

Lernziele

Nach dieser Sitzung könnt ihr ...

- die Phasen des **Design-Thinking-Prozesses** benennen und erklären, warum er **iterativ** statt linear ist,
- **Lo-Fi-Prototyping** als billiges Testen einordnen (Brücke zu Sitzung 2),
- **Design als strategische Wahl** von reiner Ästhetik unterscheiden (Rams, Ökosystem-Governance),
- **inkrementelle, radikale und disruptive** Innovation abgrenzen,
- das **Innovator's Dilemma** intuitiv erklären **und** seine Grenzen benennen.

Der Design-Thinking-Prozess

Nothing beginnt beim Nutzer, nicht beim Chip

Wie kommt ein Neuling auf ein transparentes Gehäuse mit Leuchtstreifen? Nicht durch eine bessere Kamera-Spezifikation, sondern durch **Beobachtung**.

- Beobachtung: Smartphones sehen alle gleich aus – schwarze Rechtecke, austauschbar
- Der emotionale Job: **auffallen, Persönlichkeit zeigen**, nicht nur telefonieren
- Die Antwort ist eine **Gestaltungsentscheidung** (Transparenz, Glyph), kein Technik-Wettrüsten

Lektion: Wer beim **Nutzererlebnis** ansetzt statt bei der Technik, findet Lösungen, die die Konkurrenz übersieht.

Quelle: [1], [3] (firmenberichtet).

Das Muster dahinter: Design Thinking

Design Thinking ist ein menschenzentrierter Weg, Probleme zu lösen: Die **Nutzenden** stehen konsequent im Mittelpunkt. Das Muster hat fünf Phasen:

Phase	Frage
Empathize	Was erleben die Nutzenden wirklich?
Define	Welches Problem lösen wir genau?
Ideate	Welche Lösungen sind denkbar?
Prototype	Wie sieht eine erste, grobe Version aus?
Test	Was sagen echte Nutzende dazu?

Datenquelle: Prozessdarstellung nach der Stanford-d.school-Konvention; Einordnung nach P. Micheli, S. J. S. Wilner, S. H. Bhatti, M. Mura, und M. B. Beverland [4].

Kein Rezept, sondern eine Schleife

Der häufigste Irrtum: die fünf Phasen als **Checkliste** abzuarbeiten und dann fertig zu sein.

- Der Prozess ist **iterativ**: Ein Test wirft neue Fragen auf, zurück zu Empathize oder Ideate
- Das ist derselbe Zyklus wie **Build–Measure–Learn** aus Sitzung 1 [5]: bauen, messen, lernen, wieder von vorn
- Und „Design Thinking“ ist kein einzelnes, festes Verfahren, sondern ein **Bündel von Praktiken** (Nutzerzentrierung, Problem-Framing, Visualisierung, Experimentieren) [4]

⚠ Häufiger Fehler

Die Phasen einmal linear „durchlaufen“ und abhaken. Wer nicht **zurückspringt**, hat den Prozess nicht verstanden.

Empathize: beobachten, nicht raten

Die erste Phase heißt nicht „fragen“, sondern **verstehen**, oft durch Beobachtung, weil Menschen ihr Verhalten schlecht beschreiben können (Sitzung 2: „schnellere Pferde“).

- Nutzende scheitern selten aus Dummheit, sondern an **schlechtem Design**, an unklaren Hinweisreizen (Affordanzen) und falschen Erwartungen
- Ein gutes Produkt macht **sichtbar**, was man tun kann, und verzeiht Fehler
- Das ist eine eigene Disziplin: menschenzentrierte Gestaltung als Handwerk, nicht als Geschmackssache

Die Begriffe **Affordanz** und **Signifier** prägte Don Norman; ihre Rolle im Empathize-Schritt des Design Thinking ist empirisch aufgearbeitet [4].

Prototype: teuer testen ist auch ein Fehler

Ein **Prototyp** muss nicht funktionieren, er muss eine Frage beantworten. **Lo-Fi** heißt: so billig wie möglich.

- Papierskizze, Klick-Attrappe, ausgedrucktes Menü: Minuten statt Monate
- Ziel: eine Annahme prüfen, **bevor** teuer entwickelt wird
- Direkte Brücke zu Sitzung 2: **billig testen vor dem Bauen** [6]

💡 Zwei Fehler, ein Prinzip

Zu früh **fertig bauen** ist teuer, aber gar nichts zeigen auch. Der Lo-Fi-Prototyp ist der günstige Mittelweg.

Die konzentrierte Team-Variante ist der **Design Sprint**, bei Google Ventures (Jake Knapp) als Fünf-Tage-Format entwickelt; ihn übt ihr im Tutorium. Die zugrunde liegende Logik des frühen, günstigen Prototypings und Testens entspricht dem Forschungsstand [4], [6].

Deine Frage: Rezept oder Schleife?

i Frage

Ein Team arbeitet die fünf Phasen einmal sauber der Reihe nach ab, liefert nach dem Test das fertige Produkt aus – und ist überrascht, dass es floppt. Was ist der Denkfehler?

Design Thinking ist **iterativ**, kein einmaliges Rezept. Der Test ist kein Abschluss, sondern eine **neue Frage**: Was habt ihr gelernt, und wohin müsst ihr zurück? Ohne Schleife ist es nur Wasserfall mit bunten Post-its.

Zwischenfazit Teil 1

- Design Thinking beginnt bei **Beobachtung** (Empathize), nicht bei der Technik
- Der Prozess ist eine **Schleife**, dieselbe Logik wie Build–Measure–Learn
- **Lo-Fi-Prototypen** testen billig; sie sind der Mittelweg zwischen „zu früh fertig“ und „nichts zeigen“

Nothing zeigt aber noch etwas: Design war dort nicht nur Methode, sondern **Strategie**. Genau das schauen wir uns jetzt an.

Design als strategische Wahl

Weniger, aber besser: Dieter Rams

Der Designer Dieter Rams prägte einen Maßstab, der bis heute zitiert wird – kanonisch nachzulesen bei **Vitsoe**, seinem langjährigen Auftraggeber.

💡 Rams' Maxime

„Weniger, aber besser.“ Und als zehntes seiner Prinzipien: „**Gutes Design ist so wenig Design wie möglich.**“ [7]

Der strategische Kern: Gutes Design **reduziert**, es lässt weg, was den Nutzenden nicht dient. Das ist eine bewusste Entscheidung, keine Frage des Geschmacks.

N26: Design bringt dich rein ...

- Gegründet **2013** in Berlin von Valentin Stalf und Maximilian Tayenthal, eine der ersten konsequent **mobile-first** gebauten Banken
- Bewusst gegen die „antiquierte, nutzerunfreundliche“ Bank-App gebaut
- **Firmenbericht**: über **8 Mio.** Kundinnen und Kunden in 24 Ländern, erstes profitables Quartal Mitte 2024

💡 Der Hebel

Nicht bessere Zinsen: ein **radikal einfacheres** Nutzererlebnis war die Differenzierung.

Lektion: Mobile-first-Design war der Türöffner in einen Markt voller etablierter Banken.

Quelle: [8]; [9] (firmenberichtete Zahlen, privat gehalten).

... Governance hält dich drin

Wenig später sieht die Geschichte anders aus. Der zweite Akt handelt von **Führung und Aufsicht**.

- Co-CEO Valentin Stalf trat **19.08.2025** zurück, nachdem die **BaFin** Mängel im Risikomanagement (niederländisches Hypothekengeschäft) beanstandet hatte
- Co-Gründer Tayenthal verließ das operative Geschäft Ende 2025, das Ende der 12-jährigen gründergeführten Ära
- Externer CEO **Mike Dargan** (zuvor UBS) übernimmt ab **April 2026**

Lektion: Design bringt dich in den Markt, **Governance** hält dich drin. Ein Unternehmen, das an wenigen Personen hängt, trägt ein **Key-Person-Risiko**.

Quelle: [8], [9].

Offen oder geschlossen: eine Weichenstellung

Zwei Smartphone-Welten, zwei **strategische** Antworten auf dieselbe Frage: Wie viel Kontrolle behält die Plattform?

Apple / iOS – geschlossen

- Hardware, Software, App Store aus einer Hand
- Strikte Kontrolle, kuratiert

Google / Android – offen(er)

- Quelloffener Kern (AOSP), Hersteller dürfen anpassen
- 2024: Android $\approx 70\text{--}72\%$, iOS $\approx 28\text{--}29\%$ weltweit (in den USA umgekehrt)

Aber „offen“ ist eine Vereinfachung: Google verlagert zunehmend Funktionen aus dem offenen AOSP in geschlossene Google-Dienste.

Quelle: [10]; [11] (Anteile 2024, driften).

Warum das eine Strategiefrage ist

Offen vs. geschlossen ist **keine Geschmacksfrage**: Die Wahl hat Konsequenzen für alle Beteiligten.

- **Geschlossen**: mehr Kontrolle, konsistente Qualität, aber weniger Freiheit für Entwickelnde und Nutzende
- **Offen**: mehr Reichweite und Vielfalt, aber weniger Steuerung und uneinheitliche Qualität
- Dieselbe Wahl kehrt heute bei **KI-Modellen** wieder: **offene Gewichte** (frei nutzbar/anpassbar) vs. **proprietäre** Modelle

Diese Ökosystem-**Governance** ist der Kern von **Session 6 (Plattformen & Netzwerkeffekte)**. Hier legen wir nur die Weiche.

Deine Frage: Design oder Strategie?

i Frage

Apple hält sein Ökosystem geschlossen, Android ist offener. Ist das eine **Design-**Entscheidung (wie etwas aussieht) oder eine **strategische** Entscheidung?

Eine **strategische**. Eine Weichenstellung mit Folgen für Entwickelnde (Reichweite vs. Regeln) und Nutzende (Freiheit vs. Kuratierung). Aussehen ist Design; **wer die Regeln macht**, ist Strategie. Mehr dazu in Session 6.

Zwischenfazit Teil 2

- **Rams**: Gutes Design reduziert – „weniger, aber besser“ ist eine strategische Haltung
- **N26**: Design öffnet den Markt, aber Governance sichert den Bestand (Key-Person-Risiko)
- **Offen vs. geschlossen** ist eine strategische Weichenstellung, bei Smartphones wie bei KI-Modellen

Bleibt eine große Frage: Warum verlieren selbst **Marktführer** mit dem besten Design irgendwann? Das ist Teil 3.

Innovation im Kontext

Drei Arten von Innovation

Nicht jede Neuerung ist gleich. Man unterscheidet nach dem **Ausmaß** der Veränderung:

Typ	Was ändert sich?	Beispiel
inkrementell	schrittweise Verbesserung	bessere Kamera im nächsten Modell
radikal	technologischer Sprung	erstes Smartphone mit Touchscreen
disruptiv	verändert den Markt von unten	einfacher, billiger Anbieter verdrängt den etablierten

Wichtig: **disruptiv** ist nicht einfach „groß“ oder „technisch beeindruckend“ – es ist ein **spezifisches Muster**.

Das Innovator's Dilemma

Clayton Christensen fragte: Warum scheitern **gut geführte** Marktführer gerade dann, wenn sie alles „richtig“ machen? [12]

- Etablierte hören auf ihre besten Kunden und verbessern das Produkt **nach oben** (mehr Leistung, höherer Preis)
- Ein Angreifer startet **unten**: einfacher, billiger, anfangs schlechter, für Kunden, die der Marktführer ignoriert
- Der Angreifer wird besser, wandert nach oben und verdrängt den Etablierten, **bevor** der reagiert

Die Intuition: **Disruption kommt oft von unten**, aus einem Segment, das dem Marktführer zu klein erscheint.

Vorsicht: nützliche Linse, kein Naturgesetz

So griffig die Geschichte ist – sie wird **lockerer** benutzt, als die Theorie es erlaubt.

- King & Baatartogtokh prüften Christensens **eigene** Liste von 77 „Disruptions“-Fällen mit Experten: die **wenigsten** erfüllten alle Kriterien der Theorie sauber [13]
- Fazit: Disruption ist ein „**sensitizing concept**“, eine nützliche Linse für ein Muster, **kein** vorhersagendes Naturgesetz
- Christensen selbst schärfte später nach: Disruption ist ein **Prozess**, kein einzelnes Ereignis oder Produkt [14]

Häufiger Fehler

Jede große Veränderung „disruptiv“ nennen. Die Theorie beschreibt ein **enges** Muster (Einstieg unten, Aufstieg nach oben), nicht jedes schnelle Wachstum.

Kodak: die eigene Zukunft erfunden – und verpasst

- Kodak-Ingenieur Steven Sasson baute **1975** den ersten funktionierenden **Digitalkamera**-Prototyp (3,6 kg, 0,01 Megapixel, 23 Sekunden Schreibzeit)
- Das Management spielte die Bedrohung fürs Filmgeschäft intern **herunter** [15]

- **19.01.2012:** Chapter-11-Insolvenz

⚠ Was ist passiert?

Kodak **erfand** die disruptive Technik selbst und scheiterte trotzdem. Kein Technik-, sondern ein **Geschäftsmodell**-Versagen.

Fußnote (kein stabiles Happy End): Im **August 2025** meldete Kodak in seinem Quartalsbericht „erhebliche Zweifel“ an der Fortführungsfähigkeit (~500 Mio. US-Dollar kurzfristige Schulden); bis Anfang 2026 keine Insolvenz eingereicht. Die Frage bleibt offen.

Quelle: [16]; [17], [18].

Nokia: 50 Prozent Marktanteil schützen nicht

- Auf dem Höhepunkt (2007) hielt Nokia **grob 40–50 %** des Marktes, je nachdem, ob man Handys insgesamt oder Smartphones misst (Zahlen variieren)
- Nach iPhone (2007) und Android (2008) fiel der Smartphone-Anteil bis **2013 unter 5 %**
- Geräte-Sparte an Microsoft verkauft (angekündigt 2013, abgeschlossen 2014, ~5,44 Mrd. €)

⚠ Was ist passiert?

Nicht die Technik fehlte: das **Nutzererlebnis** (Symbian) hielt nicht mit. Und intern lähmten Angst und Fehlkommunikation die Reaktion [19].

Lektion: Marktführerschaft schützt nicht vor einem **UX-getriebenen** Plattformwechsel.

Quelle: [20].

Deine Frage: Welches Muster?

i Frage

Ein Startup greift einen Marktführer mit einem **einfacheren, billigeren** Produkt an, das anfangs klar schlechter ist, für Kundinnen und Kunden, die der Marktführer nicht ernst nimmt. Welches Muster ist das, und was ist die Warnung dazu?

Das ist **Disruption von unten** (Christensen). Die Warnung: nicht jeder Angriff passt in dieses Muster, die Theorie ist eine **Linse**, kein Naturgesetz (King & Baatartogtokh). Prüft, ob der Angreifer wirklich unten einsteigt, statt jedes Wachstum „disruptiv“ zu nennen.

Was heißt das für Gründerinnen und Gründer?

- Etablierte sind dort **stark**, wo die zahlungskräftigen Kunden sind, und **blind** für alles, was ihnen zu klein erscheint

- Genau dort liegt die Chance: **Probleme, die den Etablierten zu klein sind**
- Sucht den Job, den niemand ernst nimmt, und werdet von dort aus besser

💡 Merksatz

Greift nicht den Marktführer frontal an. Fangt dort an, wo er **nicht hinschauen will**.

Wo dieses Thema wiederkehrt

i Nur hier – und viel später

Design und Innovation sind im **Pflichtcurriculum** kaum verankert: Diese Sitzung ist einer der wenigen Orte, an denen ihr sie systematisch seht.

Wieder auf den Tisch kommen sie erst in den **Schwerpunkten ab Semester 5**: etwa in Unternehmensführung (BA-UFÜ 9) oder Wirtschaftsinformatik (BA-WI 7). Umso mehr lohnt es sich, die Denkweise heute mitzunehmen.

Was davon ist klausurrelevant?

💡 Prüfungsrelevant

- Die fünf Phasen des Design-Thinking-Prozesses und warum er **iterativ** ist (kein festes Rezept: Bündel von Praktiken, Micheli)
- **Lo-Fi-Prototyping**: billig testen vor dem Bauen (Brücke zu Sitzung 2)
- Design als **strategische Wahl**: Rams („weniger, aber besser“) und Ökosystem-Governance (offen vs. geschlossen)
- **Inkrementell / radikal / disruptiv** unterscheiden
- **Innovator's Dilemma** (Christensen) **plus** Hedge: sensitizing concept, kein Naturgesetz (King & Baatartogtokh); Kodak, Nokia

Vertiefung: Tutorium 03 (Design Sprint Mini) und Quiz 03.

Literatur

- P. Micheli, S. J. S. Wilner, S. H. Bhatti, M. Mura, und M. B. Beverland [4] – Design Thinking als Bündel von Praktiken; systematischer Review.
- C. M. Christensen [12] – *The Innovator's Dilemma*, Ursprung der Disruption-Intuition.
- A. A. King und B. Baatartogtokh [13] – King & Baatartogtokh: empirische Kritik, „sensitizing concept“.

Die Grundlagen menschenzentrierter Gestaltung (Affordances, mentale Modelle) prägte Don Norman. Rams' zehn Prinzipien kanonisch bei Vitsøe [7].

Das war's für heute.

Fragen?

Bibliografie

- [1] I. Mehta, „Nothing closes \$200M Series C led by Tiger Global, plans AI-first device launch“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://techcrunch.com/2025/09/15/nothing-closes-200m-series-c-led-by-tiger-global-plans-ai-first-device-launch/>
- [2] T. Heuzeroth, „Nothing phone: Apple frechster Konkurrent - WELT“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article69a1b200d7d06da94a11c74d/nothing-phone-apple-frechster-konkurrent.html>
- [3] L. Varanasi, „Nothing: So will das Smartphone-Startup die Gen Z erobern“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/nothing-so-will-das-smartphone-startup-die-gen-z-erobern/>
- [4] P. Micheli, S. J. S. Wilner, S. H. Bhatti, M. Mura, und M. B. Beverland, „Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda“, *Journal of Product Innovation Management*, Bd. 36, Nr. 2, S. 124–148, März 2019, doi: [10.1111/jpim.12466](https://doi.org/10.1111/jpim.12466).
- [5] S. Blank und J. T. Eckhardt, „The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship“, *Journal of Management*, Bd. 50, Nr. 8, S. 3012–3034, Nov. 2024, doi: [10.1177/01492063231168095](https://doi.org/10.1177/01492063231168095).
- [6] E. Dahan und J. R. Hauser, „The virtual customer“, *Journal of Product Innovation Management*, Bd. 19, Nr. 5, S. 332–353, Sep. 2002, doi: [10.1111/1540-5885.1950332](https://doi.org/10.1111/1540-5885.1950332).
- [7] „Good design | About us | Vitsoe“. Zugegriffen: 12. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.vitsoe.com/us/about/good-design#ten-principles-for-good-design>
- [8] N26, „N26 Delivers Over €500M Revenue and €350M Gross Profit in 2025, Hitting First Full Year of Net Profitability“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://n26.com/en-eu/press/press-release/n26-delivers-over-500m-euro-revenue-and-350m-euro-gross-profit-in-2025-hitting-first-full-year-of-net-profitability>
- [9] D. Sulaiman, „N26 hits profitability following leadership shakeup“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://sifted.eu/articles/n26-hits-profitability/>
- [10] StatCounter Global Stats, „Browser Market Share Worldwide“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://gs.statcounter.com/browser-market-share>
- [11] Statista, „Browser - Marktanteile weltweit bis 2026“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/157944/umfrage/marktanteile-der-browser-bei-der-internetnutzung-weltweit-seit-2009/>

- [12] C. M. Christensen, *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Rev., updated, and with a new chapter, [Nachdr.]. in The management of innovation and change series. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2008.
- [13] A. A. King und B. Baatartogtokh, „How Useful is the Theory of Disruptive Innovation?“, *MIT Sloan Management Review*, Bd. 57, Nr. 1, S. 77–90, 2015, [Online]. Verfügbar unter: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-useful-is-theory-disruptive-innovation/docview/1719426267/se-2>
- [14] C. M. Christensen, M. E. Raynor, und R. McDonald, „What Is Disruptive Innovation?“, *Harvard Business Review*, Dez. 2015, Zugegriffen: 17. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- [15] H. C. Lucas und J. M. Goh, „Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution“, *The Journal of Strategic Information Systems*, Bd. 18, Nr. 1, S. 46–55, März 2009, doi: [10.1016/j.jsis.2009.01.002](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.01.002).
- [16] B. Dobbin, „Eastman Kodak files for bankruptcy“, *Christian Science Monitor*, Jan. 2012, Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.csmonitor.com/Business/Latest-News-Wires/2012/0119/Eastman-Kodak-files-for-bankruptcy>
- [17] A. Picchi, „Kodak warns its business is in \"substantial doubt\" after 133 years - CBS News“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.cbsnews.com/news/kodak-going-concern-warning-debt-film-photography/>
- [18] L. Neelakandan, „How Kodak is trying to turn around its business after teetering on bankruptcy“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.cnbc.com/2026/04/11/kodak-film-business-ceo-jim-continenza.html>
- [19] T. O. Vuori und Q. N. Huy, „Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle“, *Administrative Science Quarterly*, Bd. 61, Nr. 1, S. 9–51, März 2016, doi: [10.1177/0001839215606951](https://doi.org/10.1177/0001839215606951).
- [20] J.-A. Lamberg, S. Lubinaitė, J. Ojala, und H. Tikkanen, „The curse of agility: The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones, 2003–2013“, *Business History*, Bd. 63, Nr. 4, S. 574–605, Mai 2021, doi: [10.1080/00076791.2019.1593964](https://doi.org/10.1080/00076791.2019.1593964).