



03.11.2026

WSH- Briefing

**Exzellenz tötet.
Fähigkeiten retten**

**Warum Yamaha, BYD und Nvidia
uns mehr über Zukunftsfähigkeit
lehren als jede Strategieunterlage**

Disruption

„Disruptive Innovation is a process, not an event.“

— Clayton Christensen

Hauptgedanken

1

Exzellenz reicht nicht – Fähigkeiten entscheiden

Marktführer scheitern selten an mangelnder Qualität, sondern an strategischer Selbstzufriedenheit. Wer nur das bestehende Produkt perfektioniert, optimiert die Vergangenheit.

2

Zukunft entsteht kumulativ, nicht disruptiv

Strukturelle Gewinner wachsen nicht durch den großen Wurf, sondern durch konsequenten Kompetenzaufbau über Jahre hinweg. Jede Lernschleife erweitert die strategischen Optionen. Kumulative Fähigkeiten schlagen kurzfristige Visionen.

3

Fähigkeitstiefe schafft strategische Freiheit

Wer über einen belastbaren Kompetenzspeicher verfügt, kann Trends aktiv gestalten – statt ihnen hinterherzulaufen. Selbstkannibalisierung, Plattformfähigkeit und kluge Kapitalallokation werden so zum Wettbewerbsvorteil.



Exzellenz tötet. Fähigkeiten retten.

Warum Yamaha, BYD und Nvidia uns mehr über Zukunftsfähigkeit lehren als jede Strategiepräsentation

Es beginnt mit einem Relikt aus den 1980er-Jahren. Ein Yamaha-Keyboard. Zwei Manuale, Fußpedale, Diskettenlaufwerk. Hightech seiner Zeit.

Heute: Museumsstück. Innoviert – und von seinem eigenen Hersteller aus dem Markt gedrängt. Viele Unternehmen wären an dieser Stelle gescheitert. Yamaha nicht.



Am 22. Januar 2026 bringt der japanische Konzern eine neue Version des legendären Electone auf den Markt – nicht als Nostalgieprodukt, sondern als radikale Positionsbestimmung in einer Welt, die von Algorithmen dominiert wird.

Und das Überraschende: Yamaha macht das Instrument nicht einfacher. Sondern anspruchsvoller:

- Keine vollautomatischen KI-Arrangements
- Keine Software, die den Musiker ersetzt

Stattdessen: „Live Expression“, Poly-Aftertouch, frei zuweisbare Drawbars. Ein System, das Können verlangt. Präsenz. Menschliche Kontrolle.

Während andere Branchen versuchen, den Menschen aus dem Prozess zu eliminieren, baut Yamaha ein Produkt, das ihn ins Zentrum stellt.

Der Denkfehler der Exzellenz

Kodak perfektionierte den Film.
Blockbuster perfektionierte Videotheken.
Steinway perfektionierte den Konzertflügel.

Alle waren Weltklasse. Und dennoch verloren sie ihre Dominanz.

Das Problem war nie mangelnde Qualität. Das Problem war Optimierung für das Falsche.

Steinway etwa baute die besten Konzertflügel der Welt – mit ikonischer Markenstrahlkraft. Doch während die Produktionszahlen 1926 bei 6.000 Instrumenten lagen, waren es 2012 nur noch gut 2.000. Mehrfach verkauft, restrukturiert, verschlankt.

Exzellenz ohne Evolution führt in die Sackgasse.

Yamaha: Perform & Transform

Während Steinway perfektionierte, stapelte Yamaha Fähigkeiten.

Nach dem Zweiten Weltkrieg produzierte Yamaha günstige, standardisierte Upright-Pianos für kleine japanische Wohnungen. Hochautomatisiert, skalierbar, effizient. 200.000 Instrumente jährlich bis Mitte der 1960er – im Vergleich zu Steinways 6.000. Mit den Gewinnen finanzierte Yamaha Forschung. Man kaufte Steinway-Flügel, zerlegte sie, analysierte jedes Bauteil. Später sagte selbst ein Steinway-CEO: „Yamaha kennt unser Produkt besser als wir selbst.“

Dann folgte der nächste Schritt: Digitale Pianos mit authentischem Klang zu einem Bruchteil des Preises. Yamaha war nicht opportunistisch. Yamaha baute eine Fähigkeitsschicht auf die nächste.

Uprights finanzierten Konzertflügel.
Konzertflügel finanzierten Digitalpianos.
Digitalpianos finanzierten neue Plattformen.

Und weil Yamaha bereit war, eigene Produkte zu kannibalisieren – inklusive früherer Electone-Generationen –, blieb das Unternehmen innovationsfähig und finanziell stark genug, um selbst schrumpfende Nischen weiter zu bedienen.



Der neue Electone 2026 ist kein Zufall. Er ist das Ergebnis eines über Jahrzehnte aufgebauten „Capability Stack“: Fähigkeiten, die sich gegenseitig verstärken. Kompetenzen, die nicht isoliert existieren, sondern ineinandergreifen. Es entstand ein kumulatives Gefüge aus Technologiekompetenz, Fertigungstiefe, Markenstärke, Künstlernetzwerk, digitalem Know-how und Kapitaldisziplin. Jede Generation von Instrumenten finanzierte die nächste. Jede Innovation erweiterte die technische und kulturelle Reichweite des Unternehmens.

Fähigkeiten statt Produkte

Die zukunftsfähigen Unternehmen perfektionieren nicht ihr Produkt. Sie sammeln Fähigkeiten.

Drei Prinzipien lassen sich beobachten:

1

Perform & Transform – gleichzeitig

Heute liefern. Morgen bauen.

Das ist kein Zielkonflikt, sondern eine Daueraufgabe. Wer nur liefert, wird effizient – aber irrelevant. Wer nur transformiert, wird visionär – aber finanziell fragil.

2

Lernen, verlernen, systematisieren – nicht dem Zufall überlassen

BYD begann 1995 als Batteriehersteller für Mobiltelefone. Als dieser Markt enger wurde, stellte man eine einfache Frage:

„Was braucht noch Batterien?“

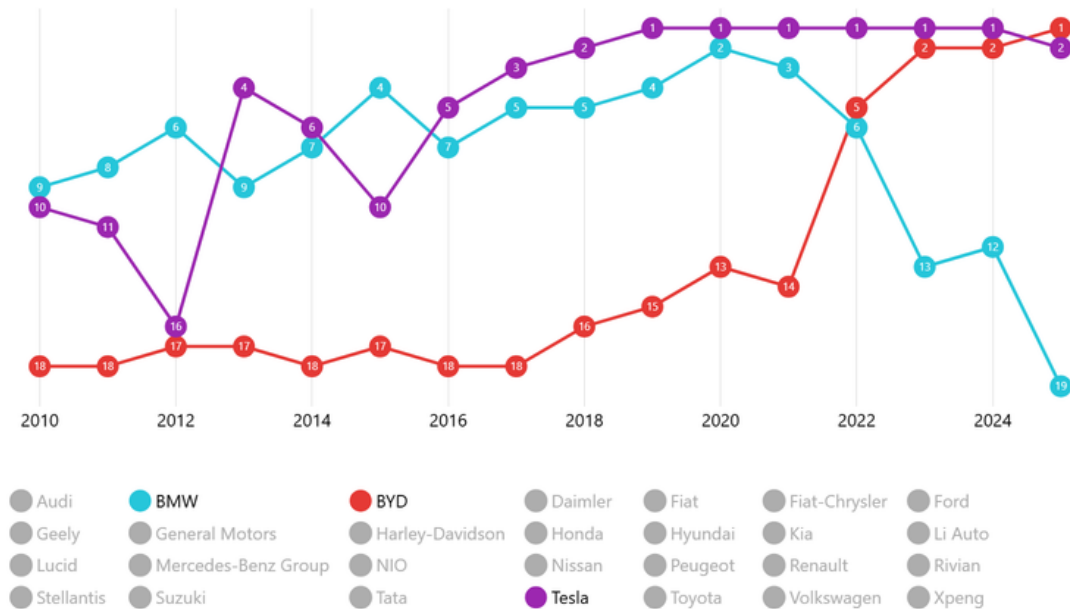
- **Motorroller**
- **Busse**
- **Später: Elektroautos**

Jede Stufe baute auf der vorherigen auf. Batterien führten zu Energiespeicher-Know-how. Roller zu Antriebssystemen. Busse zu Systemintegration.

BYD ging nicht den glamourösen Weg über Luxuslimousinen. Man begann bei Bussen, Taxis, Lieferfahrzeugen – den Arbeitstieren des Transportsystems. Heute ist BYD der weltweit größte EV-Hersteller – vor Tesla.

Entscheidend war nicht die Vision. Entscheidend war die kumulative Kompetenz.

Rangentwicklung ausgewählter Automobilhersteller von 2010 bis 2025 im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit



Quelle: IMD Future Readiness Indicator; <https://www.imd.org/future-readiness-indicator/home/automotive-2025>

3 Radikal anschlussfähig sein

Nvidia begann als Hersteller von Grafikchips für Gamer. Statt die Technologie zu isolieren, investierte das Unternehmen über 10 Milliarden US-Dollar in CUDA – eine offene Programmierplattform, die Entwicklern erlaubte, die GPU (spezialisierte Hochleistungsprozessor, der viele Rechenoperationen gleichzeitig ausführen kann) frei zu nutzen. Es gab keinen klaren Markt dafür. CEO Jensen Huang nannte es eine „Zero-Billion-Dollar-Strategie“.

Doch indem Nvidia die Plattform öffnete, entstanden Anwendungen in KI, Forschung, Simulation sowie Übersetzung. Entwickler bauten auf CUDA – und erhöhten die Wechselkosten dramatisch. Nvidia wurde nicht nur Chip-Hersteller. Nvidia wurde Infrastruktur.

Was bedeutet das für Kapitalmärkte?

Wir befinden uns 2026 in einer Phase struktureller Verschiebung:

- KI beschleunigt Innovationszyklen
- Deglobalisierung verändert Lieferketten
- Kapital wird selektiver
- Margen werden durch Technologie und Plattformökonomie neu verteilt

In diesem Umfeld reicht es nicht, Marktführer zu sein. Es reicht nicht, Marktanteile zu verteidigen. Es reicht nicht, operative Exzellenz zu demonstrieren.

Die entscheidende Frage lautet:

Verfügt ein Unternehmen über einen belastbaren Fähigkeitspeicher, der es befähigt, sich selbst zu disruptieren?

Oder lebt es von einer optimierten Vergangenheit?

Yamaha konnte es sich 2026 leisten, ein Instrument zu bauen, das den Menschen ins Zentrum stellt – nicht weil es nostalgisch war, sondern weil es technologisch und finanziell unabhängig genug ist, diese Entscheidung zu treffen. Genau darin liegt der Kern: Fähigkeiten schaffen strategische Unabhängigkeit.

Ein Unternehmen mit tiefem Kompetenzfundament muss nicht jedem kurzfristigen Trend folgen. Es muss nicht aus Angst vor Disruption hektisch reagieren. Es kann bewusst entscheiden, welche Technologie es einsetzt – und welche nicht. Diese Freiheit entsteht aus Substanz, technologischer Tiefe, integrierter Wertschöpfung, Kapitaldisziplin und Lernfähigkeit.

Exzellenz im bestehenden Produkt reicht dafür nicht aus. Erst ein über Jahre aufgebauter Fähigkeitspeicher schafft die Resilienz, sich selbst zu erneuern – oder bewusst gegen den Strom zu gehen.

Fazit

Zukunft entsteht kumulativ. Zukunftsfähigkeit ist kein strategischer Paukenschlag. Sie entsteht nicht über Nacht und nicht durch ein einzelnes Leuchtturmprojekt.

Unternehmen wie Yamaha, BYD oder Nvidia wurden nicht durch eine brillante Einzelentscheidung führend. Sie haben über Jahre – teilweise über Jahrzehnte – ihre Fähigkeitstiefe erweitert. Jede Lernschleife erhöhte die Handlungsoptionen. Jede Stufe vergrößerte den strategischen Freiheitsgrad. Genau darin liegt der Unterschied zwischen Optimierung und Erneuerung. Optimierung macht effizient. Fähigkeitsaufbau macht resilient.

Nicht die Perfektion des aktuellen Geschäftsmodells ist entscheidend. Sondern die Frage, ob ein Unternehmen morgen etwas kann, was es heute noch nicht beherrscht – und ob es bereit ist, das eigene Bestehende zu kannibalisieren, bevor es andere tun. Wettbewerbsvorteile entstehen selten durch Revolution. Sie entstehen durch konsequente Erweiterung der eigenen Kompetenzgrenze.

Wir beobachten genau, wer sammelt – und wer nur optimiert.



Maximilian Klein
Leiter Kapitalmarkt



Catharina Weber
Geschäftsführung