



Transformationsnetzwerk für eine elektrische, nachhaltige und digitale  
Automobilindustrie **2030plus** in der Region Aachen-Bonn-Köln-Gummersbach

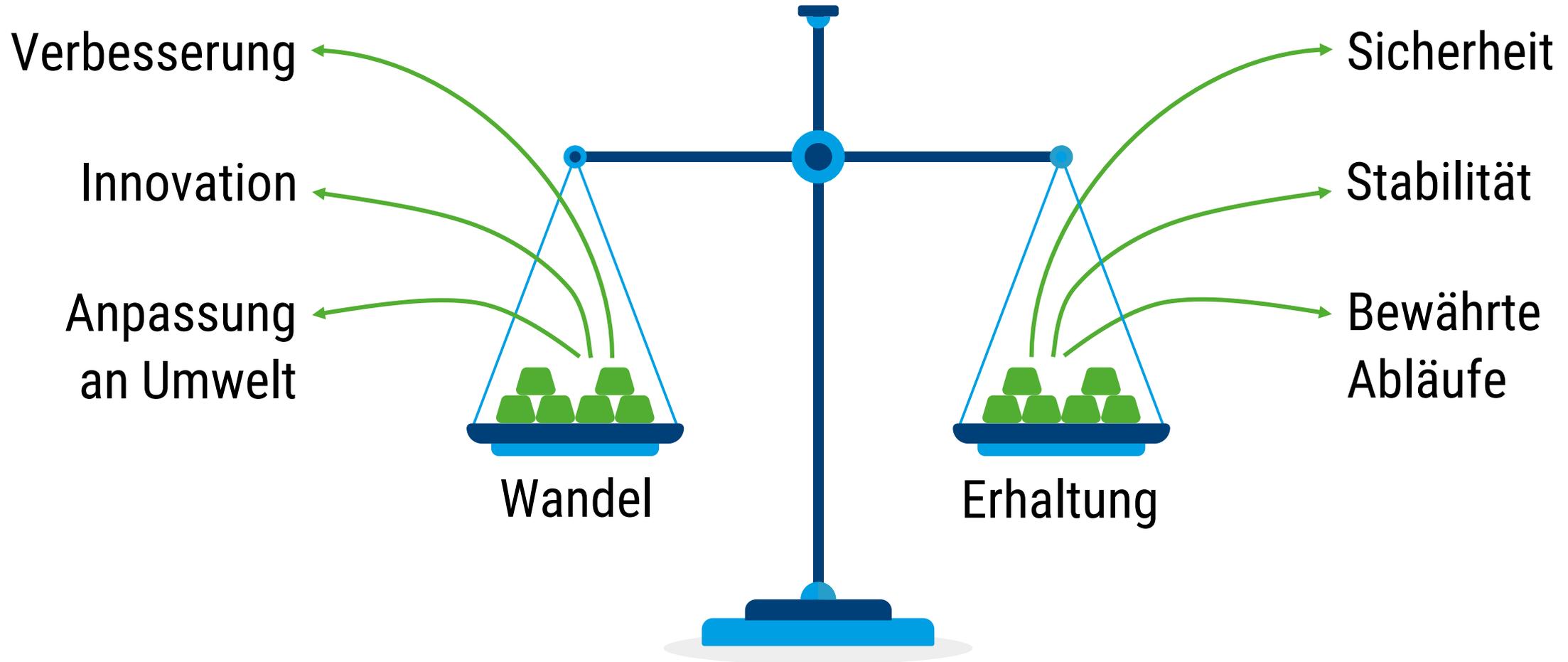
*Impulsvortrag ‚Dynamische Fähigkeiten‘ von Unternehmen*

## Impulsvortrag „Dynamische Fähigkeiten“



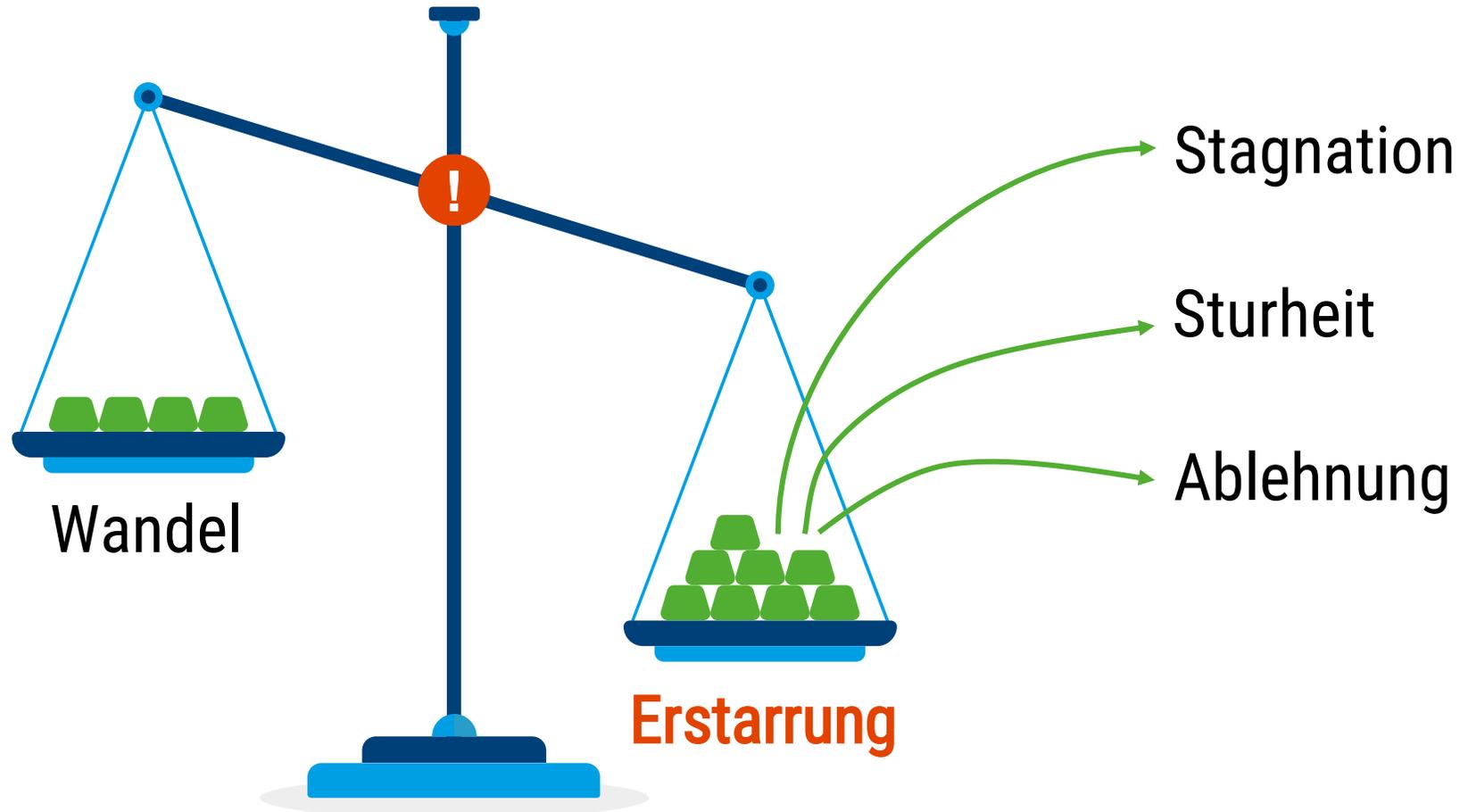
## Wandel vs. Erhaltung

Alltägliche Gratwanderung



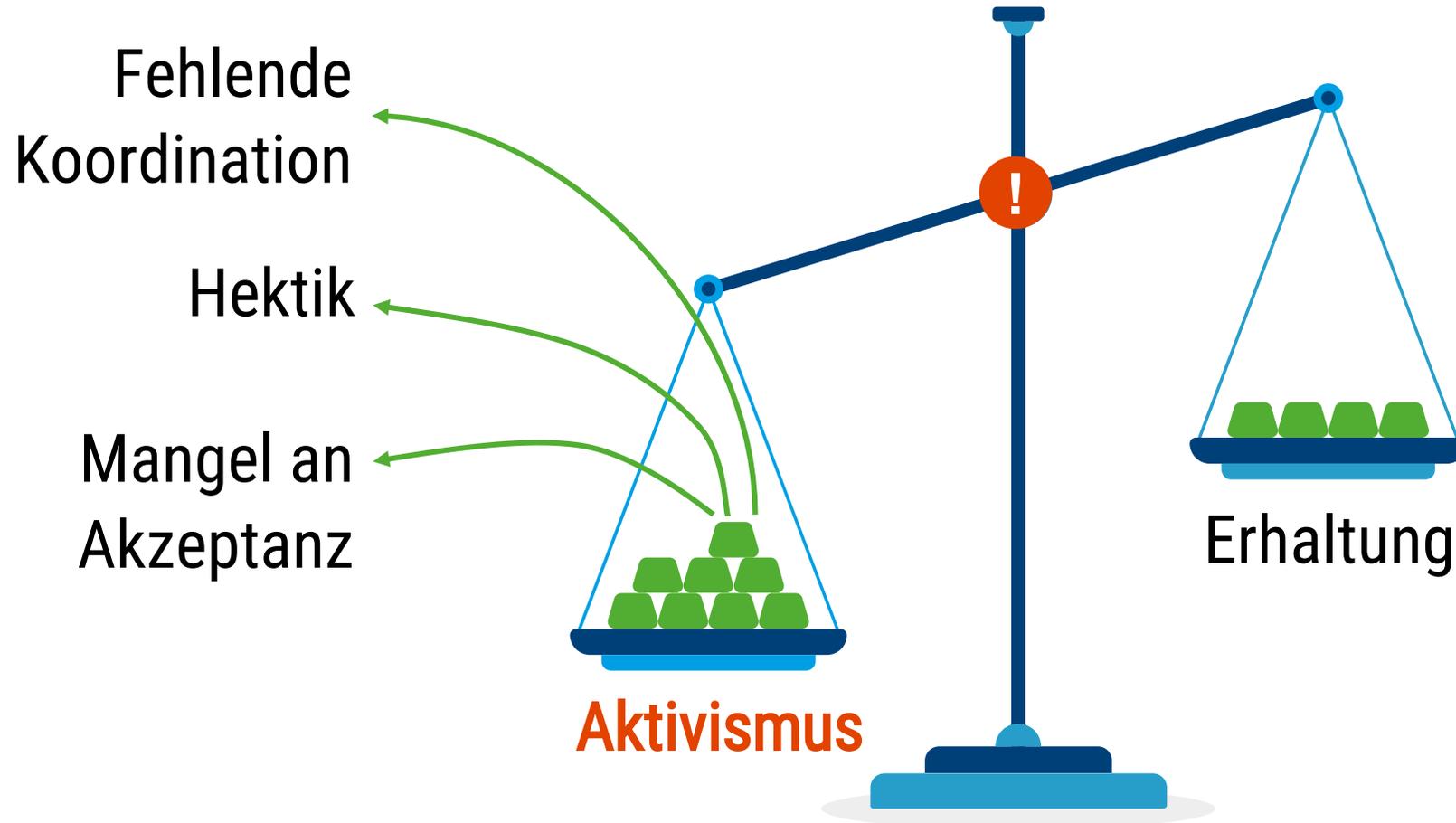
## Wandel vs. Erhaltung

Alltägliche Gratwanderung



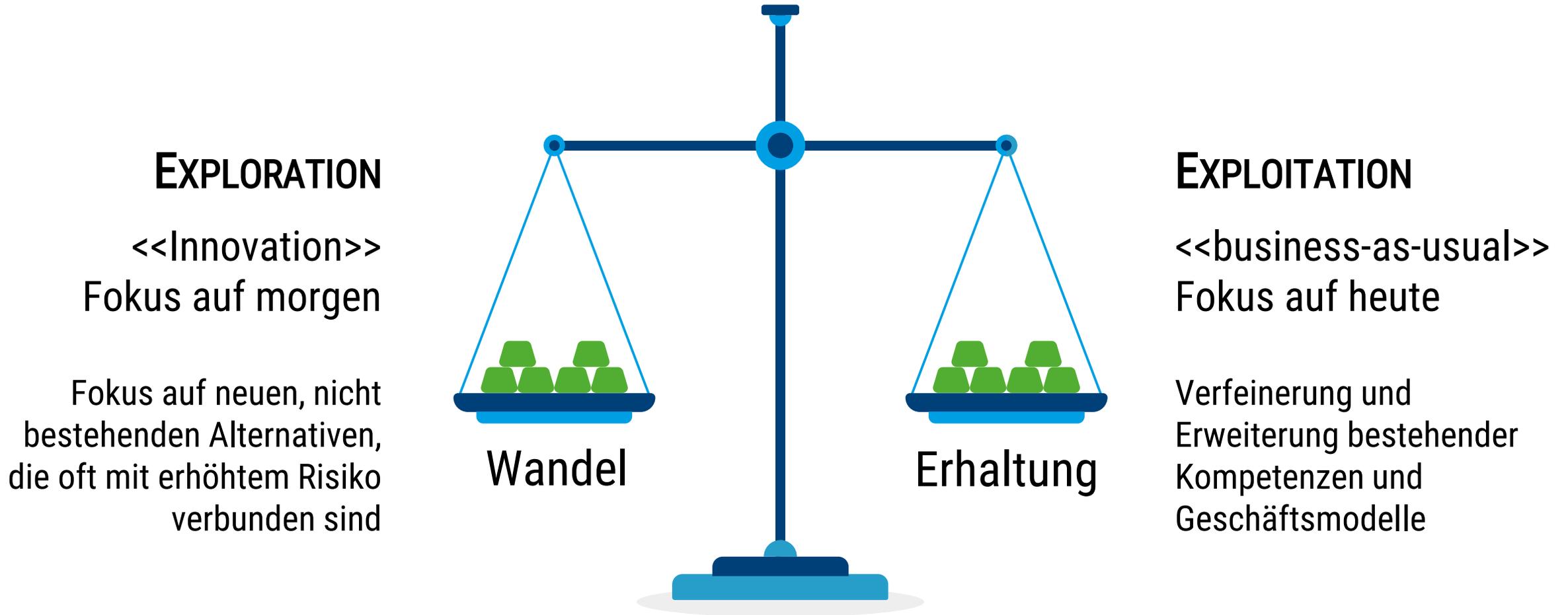
## Wandel vs. Erhaltung

Alltägliche Gratwanderung



## Wandel vs. Erhaltung

Warum sind beide Bereiche entscheidend für Unternehmen?



→ Wandlungsfähigkeit ist entscheidend für ein Gleichgewicht

# Impulsvortrag „Dynamische Fähigkeiten“



**Wieso?**

Wieso ist Wandel  
wichtig für  
Unternehmen?



**Was?**

Was sind Dynamische  
Fähigkeiten?



**Wozu?**

Wozu brauchen  
Unternehmen  
Dynamische  
Fähigkeiten?



**Wie?**

Wie kann das Konzept  
der Dynamischen  
Fähigkeiten  
Unternehmen  
unterstützen?



## Dynamische Fähigkeiten

Agilität als Nährboden für Transformation



- Entwicklung, Verbesserung, Umsetzung und Umgestaltung von Organisationen
- Voraussetzung für die permanente und nachhaltige Steuerung von Veränderungsprozessen und die Förderung von Innovationen: **DYNAMISCHE FÄHIGKEITEN**

## Dynamische Fähigkeiten

Was ist das?

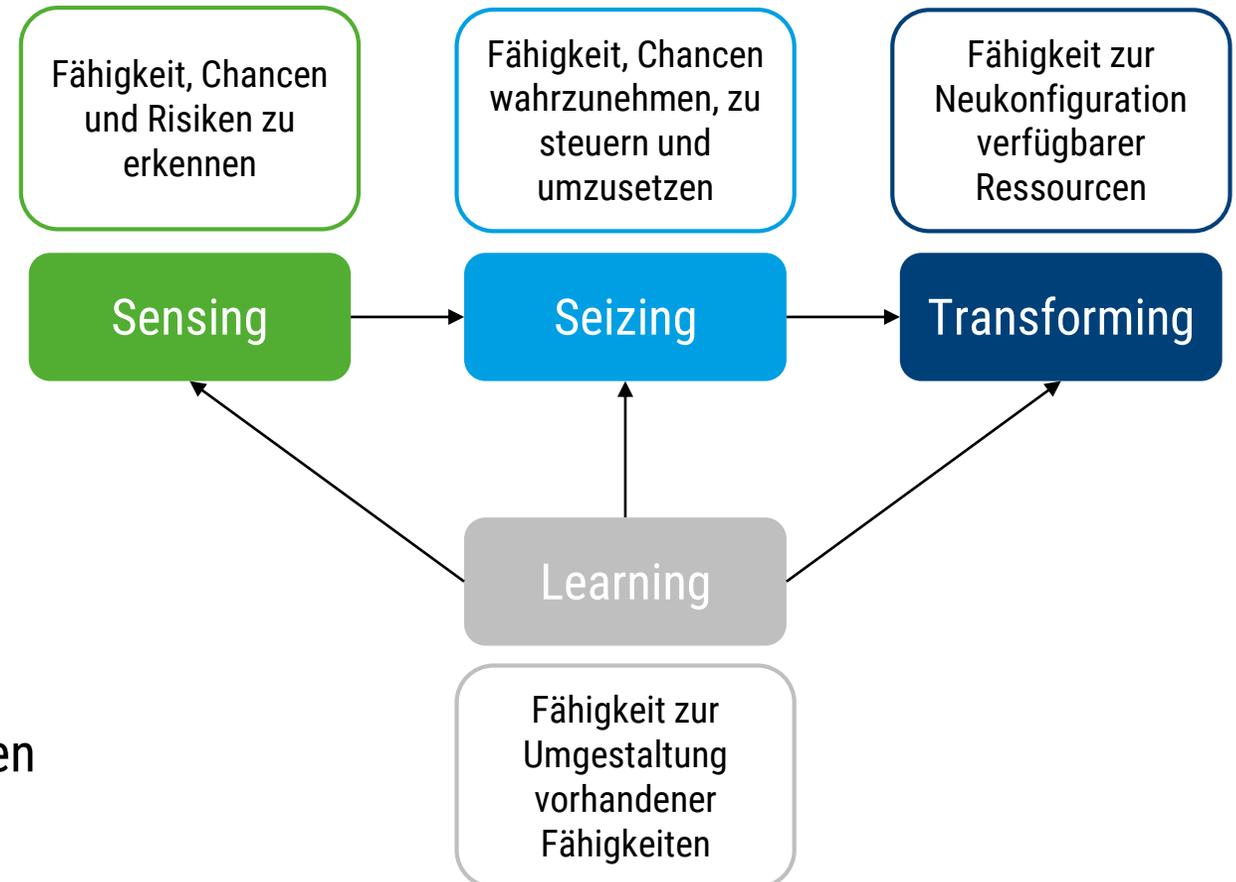
## DYNAMISCHE FÄHIGKEITEN

kulturell, organisatorisch und prozessual  
verankerte Unternehmenskompetenzen

- (1) Kompetenzen integrieren
- (2) aufbauen und
- (3) neu konfigurieren

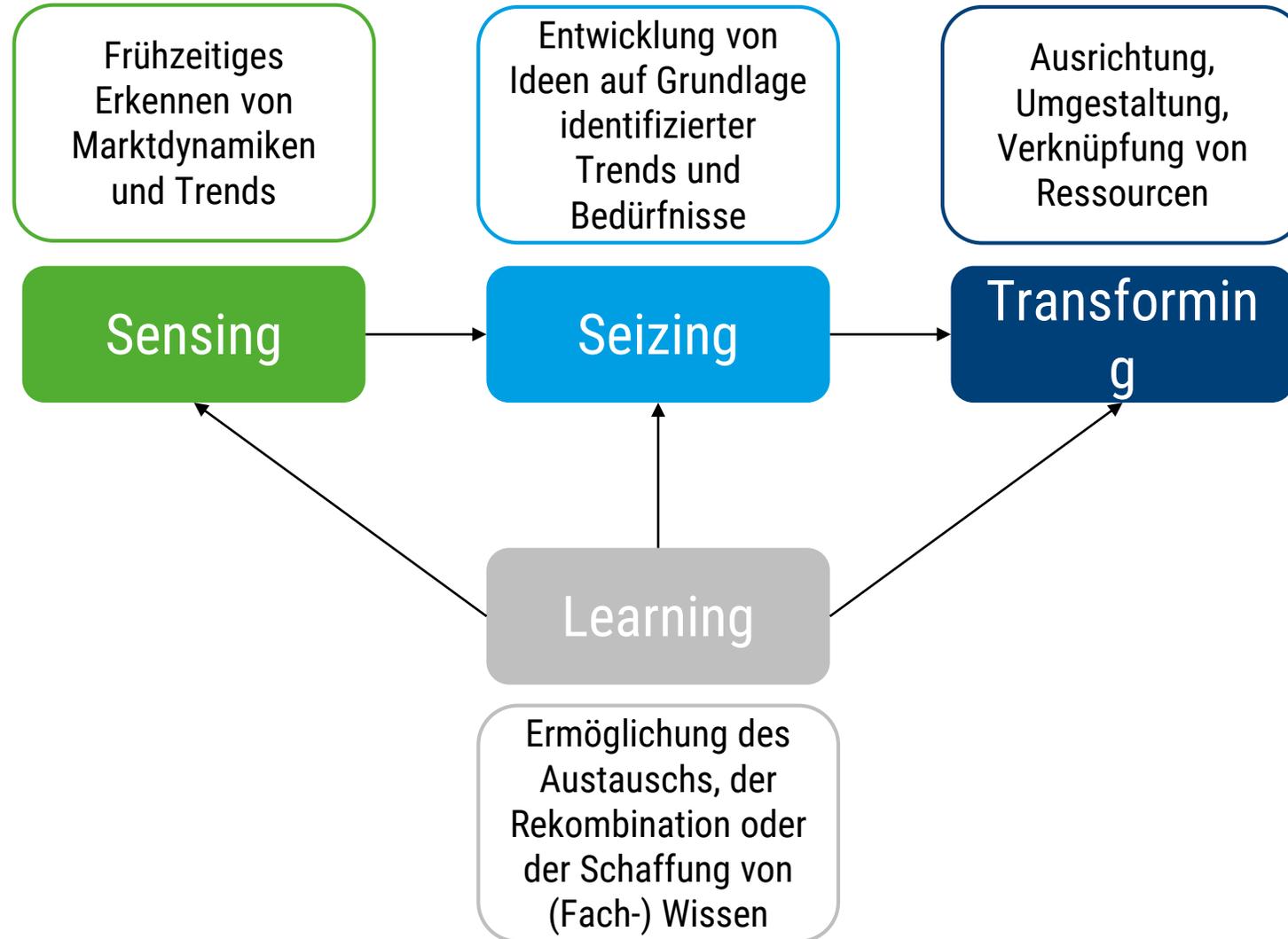
## WANDLUNGSFÄHIGKEIT

Besitz und die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten



## Dynamische Fähigkeiten

Was sind Beispiele?



## Impulsvortrag „Dynamische Fähigkeiten“



**Wieso?**

Wieso ist Wandel  
wichtig für  
Unternehmen?



**Was?**

Was sind Dynamische  
Fähigkeiten?



**Wozu?**

Wozu brauchen  
Unternehmen  
Dynamische  
Fähigkeiten?



**Wie?**

Wie kann das Konzept  
der Dynamischen  
Fähigkeiten  
Unternehmen  
unterstützen?



## Fujifilm Holdings K.K. und Eastman Kodak Company

### Unternehmensvorstellung

# FUJIFILM

Gründung 1934 in Minato, Tokio

Ursprüngliche Geschäftsfelder

- Kinofilmmaterialien,  
Fotografischer Film



# Kodak

Gründung 1880 in Rochester, New York

Ursprüngliche Geschäftsfelder

- Rollfilme und Industriell gefertigte  
Fotoapparate



## Gegenüberstellung von Fuji und Kodak

Im Jahr 2000

# FUJIFILM

# Kodak

Mitarbeiterzahl	37.200	78.400
Jahresumsatz (in Mrd. \$)	13,2	14
Gewinn	0,8	1,4

Umsatzanteil Foto und  
Bildgebung

~ 60 %

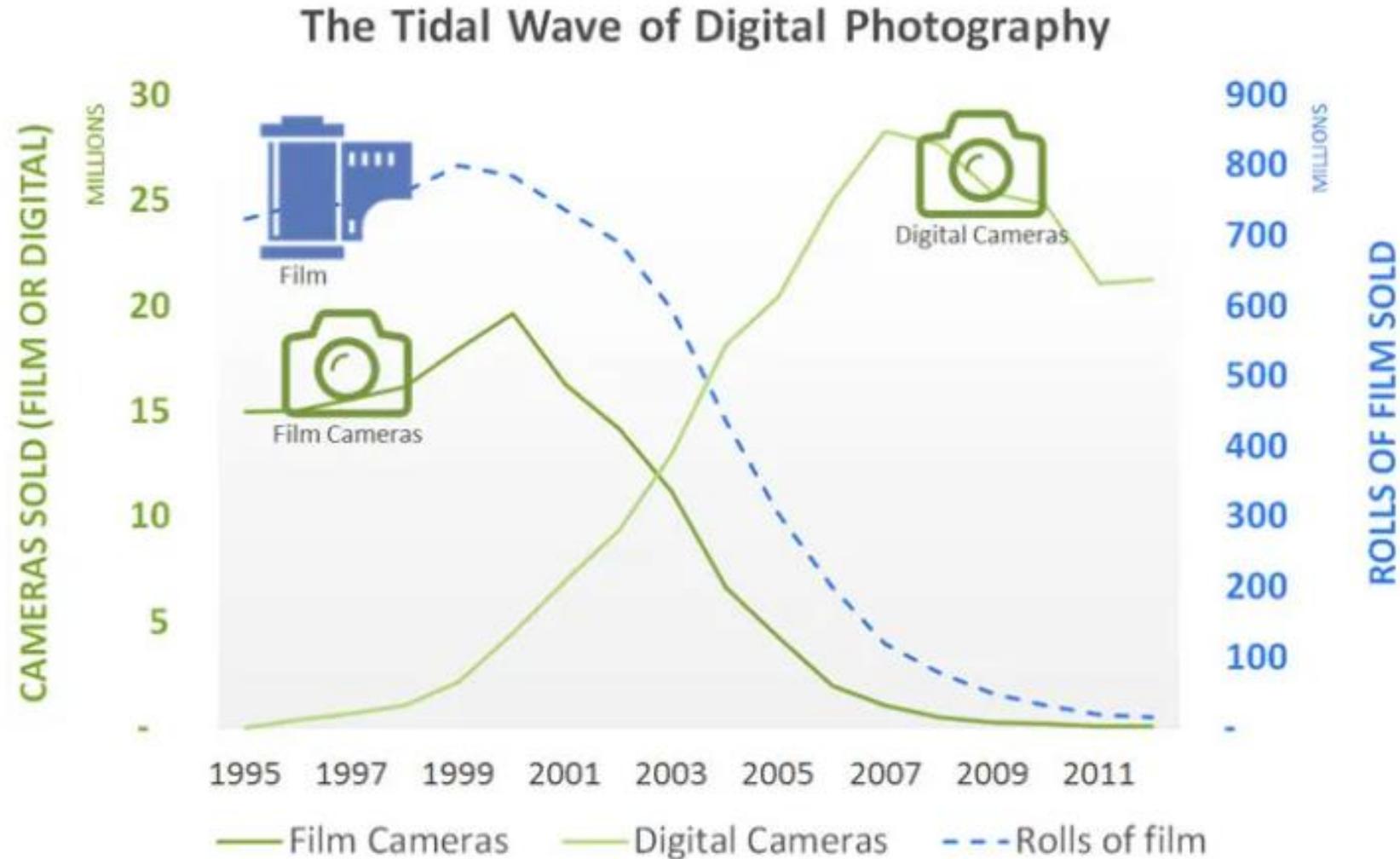


~ 100 %



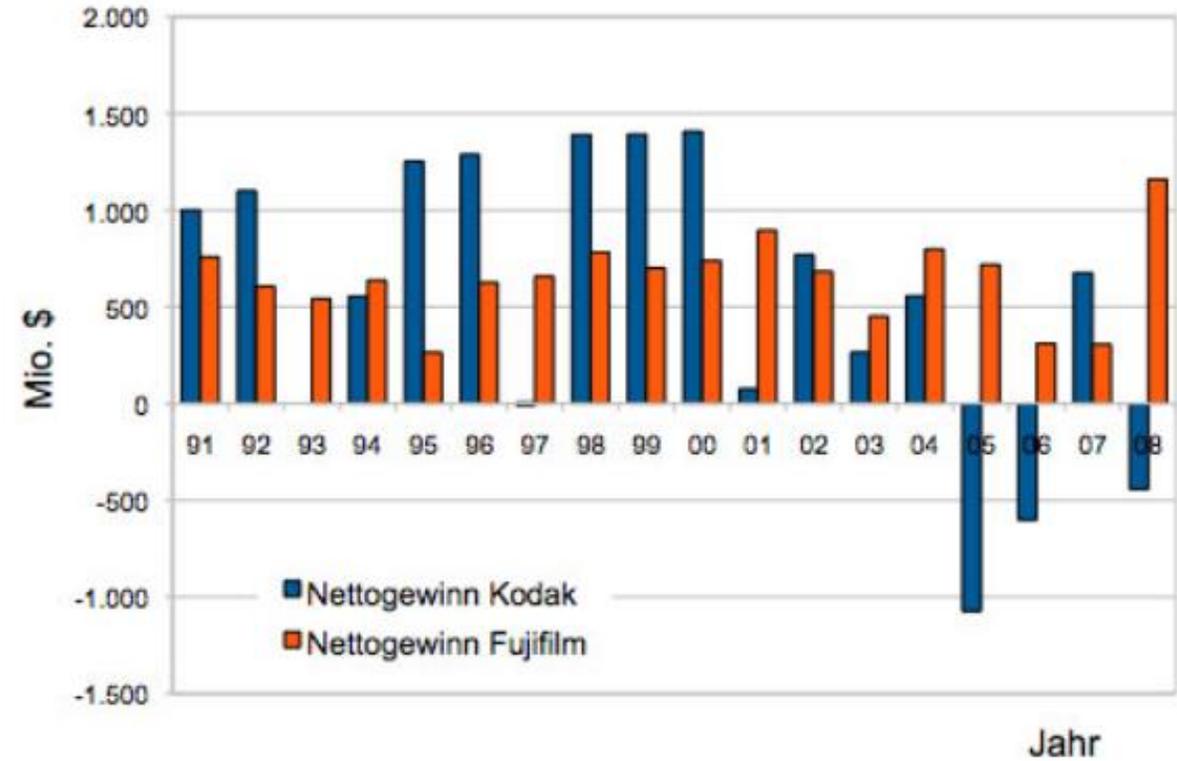
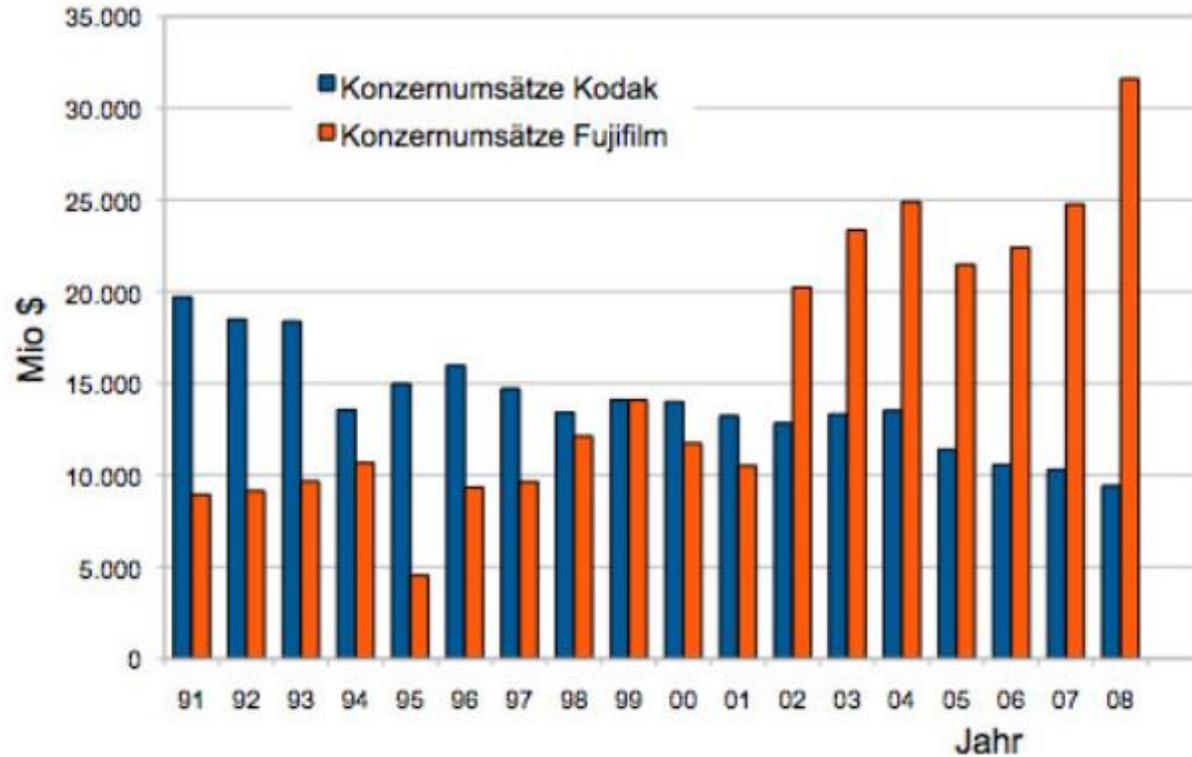
## Einbruch des Marktes für analoge Fotografie

Was ist passiert?

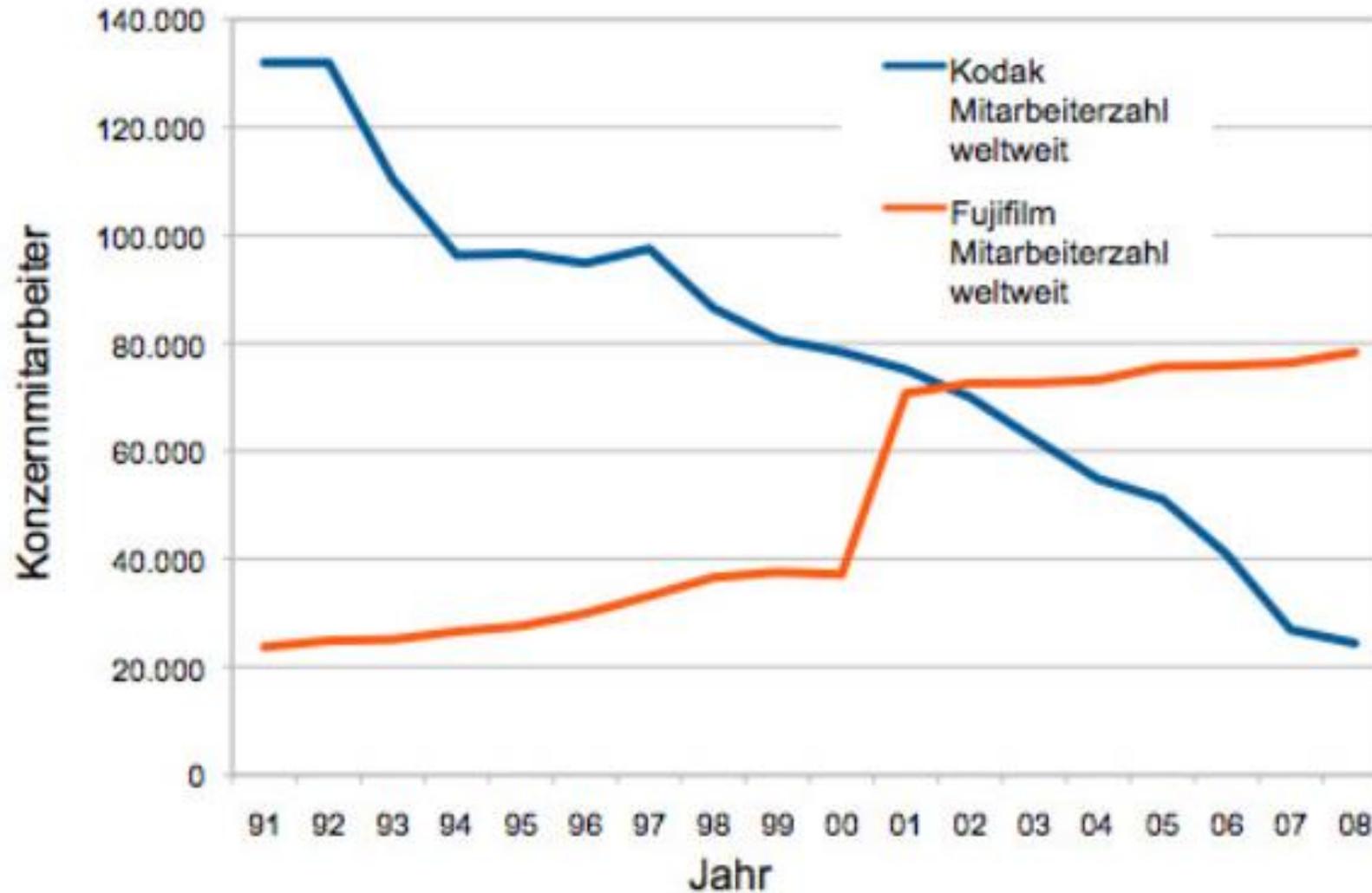


Absatzentwicklung von Filmrollen und Kameras (Kodak)

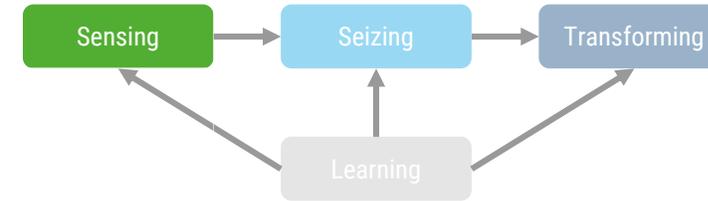
## Einbruch des Marktes für analoge Fotografie Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn



## Einbruch des Marktes für analoge Fotografie Auswirkungen auf die Mitarbeiterzahlen







## Sensing – Chancen und Risiken erkennen

Verhalten von Fuji und Kodak

### Fähigkeit

**Bewusstsein** für die Notwendigkeit von Veränderungen und **Bereitschaft** diese anzustreben

# FUJIFILM

- Aktiver Ausbau digitaler Technologie
- Kannibalisierung der eigenen analogen Sparte

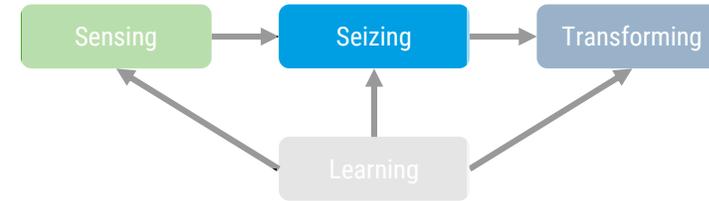
# Kodak

- Blick für die Bedeutung und Ausmaß von Umweltveränderungen verloren
- Machtposition führt zu geringer Veränderungsbereitschaft

Frühzeitiges **Erkennen** von **Marktdynamiken** und Trends

- Festhalten an der Entwicklung von Digitalkameras, Wandel zögerte sich noch > 10 Jahre hinaus

- Trends wurden erkannt (Amateur-Digitalkamera, Handykamera...), aber nicht ernst genommen



**Seizing** – Chancen wahrnehmen, steuern und umzusetzen  
Verhalten von Fuji und Kodak

## Fähigkeit

# FUJIFILM

# Kodak

Entwicklung von **Ideen**  
auf Grundlage  
identifizierter **Trends** und  
**Bedürfnisse**

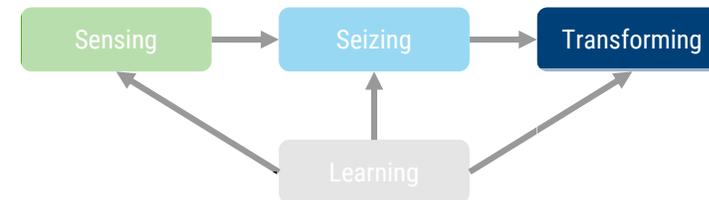
- Nutzung vorhandener Technologie abseits vom Kerngeschäft
- Wandel des Nutzens eines Fotos erkannt

- Zu langes Festhalten am Exploitationsmodus
- Innovation der Foto-CD verfehlt damalige Ansprüche

Management der  
**Ideenfindung** und  
**-bewertung**

- Bereits vor 2000 Forschung zu anderweitiger Nutzung der Technologie
- Breites Fächern der Aktivitäten

- Idee der Entwicklung einer Amateur-Digitalkamera belächelt und verhindert
- Fokussierung auf das Kerngeschäft Fotografie



**Transforming** – Neukonfiguration verfügbarer Ressourcen  
Verhalten von Fuji und Kodak

## Fähigkeit

# FUJIFILM

# Kodak

Umsetzung von  
Maßnahmen für  
**tiefgreifenden Wandel**

- 2006 Bekanntgabe neuer Geschäftsfelder
- Transformation als Aufgabe der Geschäftsführung verstanden

- 1 Mrd. \$ Investition in China als Wachstumsmarkt, jedoch auch dort stärkere Nachfrage nach digitaler Fotografie

Anpassung,  
Umgestaltung,  
Verknüpfung von  
**Ressourcen**

- 2006 Bau einer neuen Forschungsanlage für 400 Mio. \$ → Symbolwirkung
- 2006 Einsparung von 5 Mrd. \$ Fixkosten (Entlassungen, Labor- und Fabrikschließungen...)

- Seit 2003 Schließung von 13 Fabriken, Entlassung von > 50.000 Mitarbeitenden
- Abwanderung von Know-How (Digitalkamera Apple, 2011 Abverkauf von Patenten...)

## 10 Jahre später

Was ist mit Fujifilm und Kodak passiert?

# FUJIFILM



Nutzung der Technologie u.a. in den Bereichen Kosmetik und Medizin



Analoge Fotografie hat einen Umsatzanteil von < 10%

# Kodak



Kodak meldet 2012 Insolvenz an

## Kann das auch in anderen Branchen passieren?

Weitere Beispiele

**NOKIA**

**BlackBerry**



 **Schlecker**

**QUELLE.**

**BLOCKBUSTER**

→ Dynamische Fähigkeiten sind unabhängig von der Branche von größer Bedeutung

# Impulsvortrag „Dynamische Fähigkeiten“



**Wieso?**

Wieso ist Wandel  
wichtig für  
Unternehmen?



**Was?**

Was sind Dynamische  
Fähigkeiten?



**Wozu?**

Wozu brauchen  
Unternehmen  
Dynamische  
Fähigkeiten?



**Wie?**

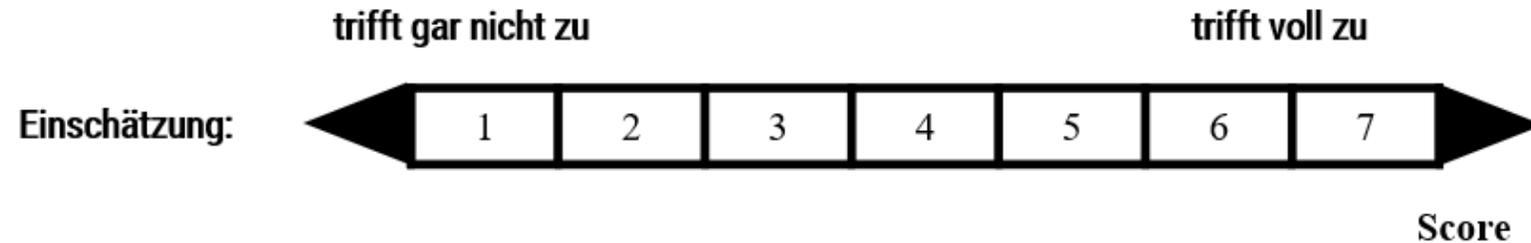
Wie kann das Konzept  
der Dynamischen  
Fähigkeiten  
Unternehmen  
unterstützen?



## Untersuchung der Wandlungsfähigkeit

### Quick-Check

### Wandlungsfähigkeits-Check



#### 1. Wahrnehmung

Das Unternehmen zeigt ein gewissenhaftes Bewusstsein für laufende Trends und störende Ereignisse in Bezug auf sein Geschäft und/oder die zugehörige Branche.

#### 2. Bereitschaft

Wir sind sowohl bereit als auch in der Lage, innerhalb und außerhalb der Organisation nach potenziellen Auslösern für Veränderungen zu suchen und auf diese zu reagieren.

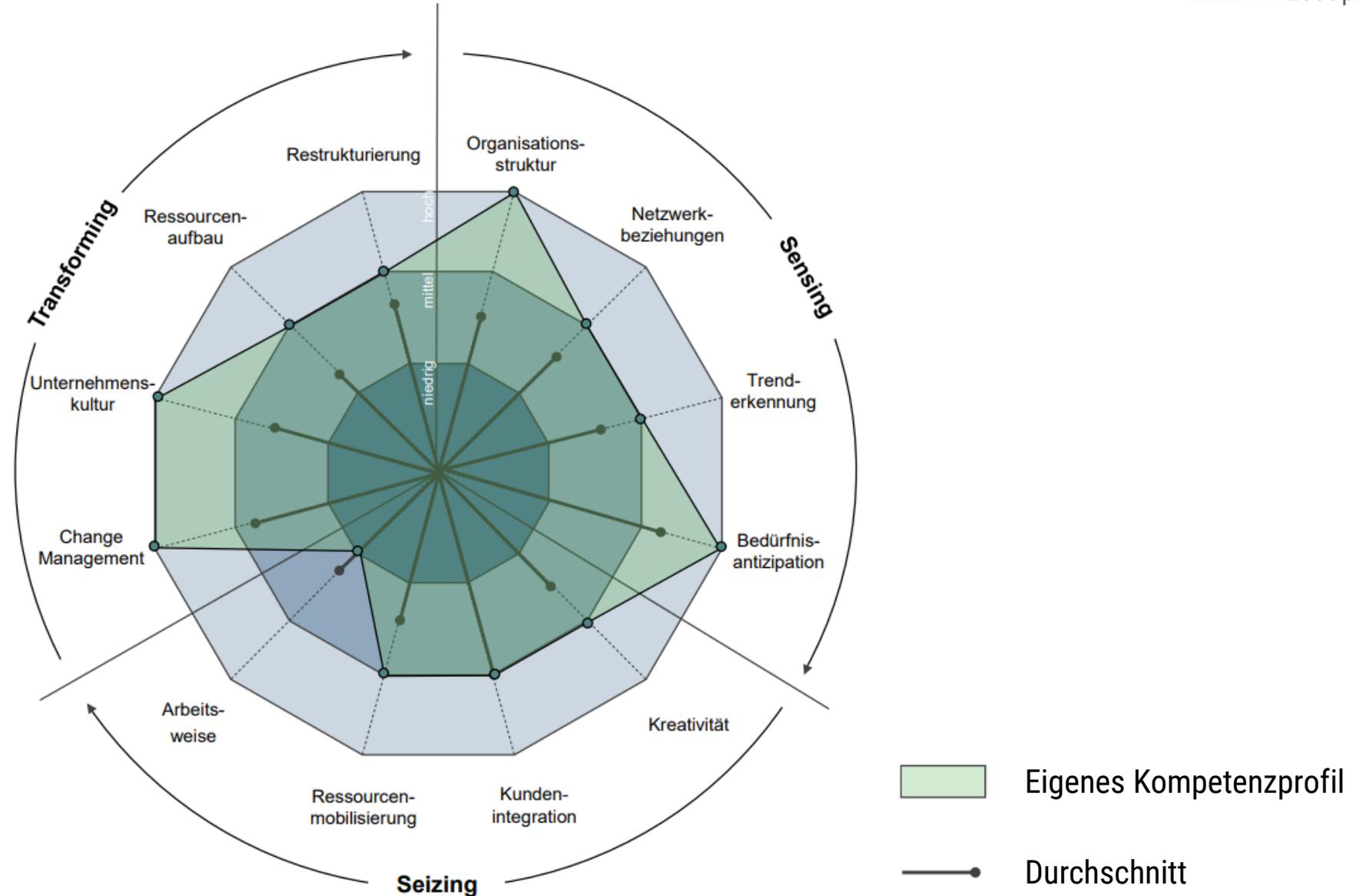
#### 3. Früherkennung

Ein etablierter Ansatz ermöglicht es uns, unser externes Umfeld (Markt, Technologie, Gesellschaft, Ökologie usw.) zu scannen und zu beobachten, um schwache Signale für Veränderungen in frühen Phasen zu erkennen.

Auszug eines potenziellen Wandlungsfähigkeits-Checks

# Untersuchung der Wandlungsfähigkeit

## Beispiel für eine Auswertung



# Wieso sind die Dynamischen Fähigkeiten relevant für das Projekt?

Einordnung in die Aktivitäten des Arbeitskreises 1

