

Strategiepreis 2020: | Fallstudie: Der Weg zur | Reibungsverluste
die PreisträgerInnen | dankbaren Teilzielgruppe | sind messbar

Strategie Journal

Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 04-20

A close-up photograph of a chameleon with bright green and yellow mottled patterns on its body. The chameleon is perched on a large green leaf, looking towards the right. The background is dark and out of focus.

Die Duale Transformation

Eine Basisstrategie des
digitalen Zeitalters

Die Duale Transformation

Eine der drei Basisstrategien des digitalen Zeitalters

Ein Beitrag von Prof. Dr. Nils Herda, Dr. Kerstin Friedrich und Prof. Dr. Stefan Ruf

In Zeiten disruptiver Veränderungen scheitern etablierte Unternehmen häufig, obwohl sie scheinbar alles richtig machen. Sie unterschätzen das Wachstumspotenzial neuer Technologien und die damit einhergehenden Veränderungen in den Bedürfnisstrukturen der Kunden. In einem neuen E-Book analysiert das Autorenteam ausführlich die drei Basisstrategien im Hinblick auf das digitale Zeitalter: Diversifikation, Spezialisierung und Duale Transformation. Der vorliegende Ausschnitt des E-Books befasst sich mit der Dualen Transformation und zeigt, welche Chancen hier versteckt liegen.

Welche strategischen Optionen gibt es für die aktuellen Herausforderungen? Unternehmen können sich durch *Diversifikation* breiter aufstellen, was in den meisten Fällen zu einem Fehlschlag führen dürfte, oder sich durch konsequente *Spezialisierung* mit einem zielgerichteten Leistungsportfolio konsequent an neuen Zielgruppenbedürfnissen und digitalen Kanälen ausrichten.

Eine weitere strategische Option stellt zudem die „*Duale Transformation*“ dar, mit der sich Unternehmen in neue Geschäftsfelder entwickeln können. Sie stützen sich dabei auf dem synergetischen Nutzen ab, indem sie die originären, immateriellen Fähigkeiten ihres Kerngeschäfts auf neue Märkte oder auf neue Produkte übertragen.

Dieses Thema – der Dualen Transformation – wird im folgenden Beitrag ausführlich anhand zahlreicher Beispiele vorab erörtert. Das komplette, um ein Vielfaches ausführlichere E-Book samt Quellenangaben gibt es als Download (s. Seite 8).

Strategieoption: Duale Transformation

Die dritte der erwähnten Basisstrategien stellt die „Duale Transformation“ dar, die wiederum auf Clayton M. Christensen und seine Theorie der disruptiven Innovation zurückgeht.

Eine bedeutende Anwendung dieser Dualen Transformation fand im Kontext der digitalen Transformation der Fotobranche statt. Als sich Digitalkameras in den 1990er Jahren verstärkt durchsetzten und die analogen Kleinbildkameras verdrängten, waren natürlich auch die Anbieter der abhängigen Verbrauchsgüter, wie etwa die Hersteller analoger Kleinbildfilme, in ihrer Existenz bedroht.

Weltbekannte Marken, wie etwa der US-amerikanische Anbieter Eastman Kodak, das japanische Unternehmen Fujifilm oder die deutsche Agfa, stan-

den vor der Herausforderung, sich strategisch neu zu erfinden, da der Zubehörmarkt offensichtlich vor dem Einbruch stand. Sie alle kämpften mit der Problematik, dass sie sich mit dem Kleinbildfilm auf ein „variables“ Produkt ausgerichtet hatten, ihre klassischen Zielgruppen sich aber immer stärker der Digitaltechnologie zuwandten und sich somit die Kundenbedürfnisse schnell änderten.

Weltbekannte Marken standen vor der Herausforderung, sich strategisch neu zu erfinden.

Gerade das technologiebedingte Scheitern und die Insolvenz von **Eastman Kodak** im Jahr 2012 gilt in der Literatur zur Digitalen Transformation als ein Lehrbuchbeispiel für „The Innovator’s Dilemma“, da sie als der Erfinder der Digitalkameratechnologie gelten und genau an dieser Transformation später gescheitert sind. Doch wenn man sich

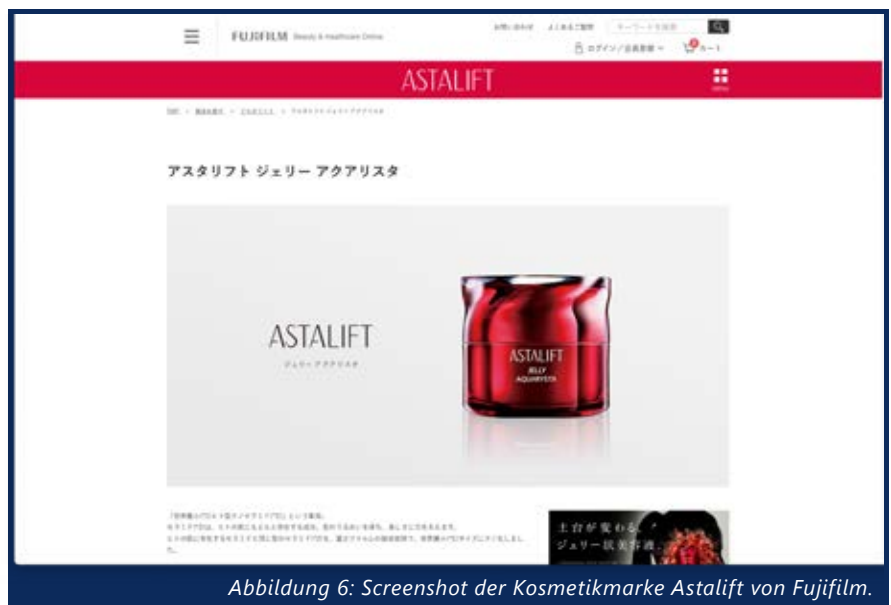
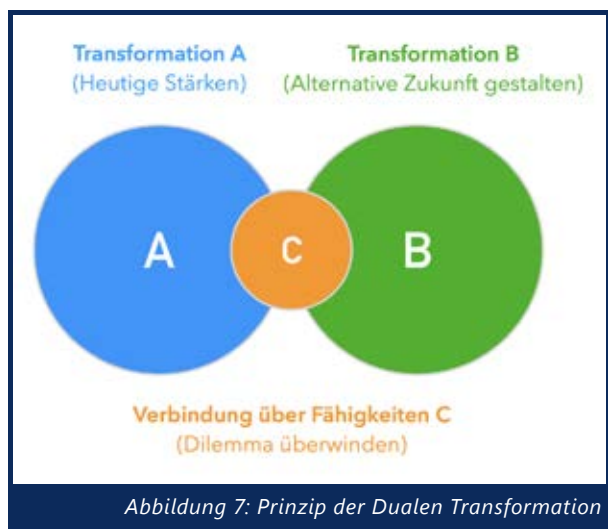


Abbildung 6: Screenshot der Kosmetikmarke Astalift von Fujifilm.



mit der Unternehmenshistorie genauer beschäftigt, so haben sie durchaus sukzessive ein digitales Angebot aufgebaut. Sie haben etwa – deutlich vor dem Markteintritt von Facebook und Instagram – mit „Ofoto“ einen digitalen Dienstleister für Fotoabzüge gekauft und als „Kodak EasyShare Gallery“ in den Markt gebracht.

Man hat versäumt, sich den durch den disruptiven Wandel veränderten Kundenbedürfnissen anzunehmen.

Doch letztendlich ist Eastman Kodak nicht an der Digitalen Kameratechnologie gescheitert, sondern an der unzureichenden Konsequenz, sich den durch den disruptiven Wandel ausgelösten, veränderten Kundenbedürfnisse wirklich anzunehmen. Denn die Kunden nutzen seitdem Smartphones und teilen ihre Erinnerungen digital und nicht mehr auf Fotopapier.

Die Erkenntnisse des Scheiterns von Eastman Kodak sind vielfältig:

1. Die Konzentration von Kodak auf

den Kleinbildfilm war eine sogenannte „variable Spezialisierung“, also auf ein konkretes technologisches Produkt.

2. Produkte unterliegen aber einem Technologielebenszyklus und können durch eine technologische Innovation überflüssig werden – so wie in diesem Fall analoge Kleinbildfilme in der digitalen Kameratechnologie nicht mehr benötigt wurden.

3. Denn das hinter Fotos liegende Kundenbedürfnis lautet ganz einfach „Erinnerungen teilen“ und die Bilder werden in der Welt der Smartphones und Tablets nun eben digital geteilt.

4. Interessanterweise lautete der langjährige Werbeslogan von Kodak im Original „share memories, share life“ – dieser entsprach somit sehr wohl dem konstanten Grundbedürfnis ihrer Kunden, was vom Management aber offensichtlich nicht richtig verstanden wurde.

5. Kodak hat zwar die Digitaltechnologie mit erfunden, auch ihre Bedeutung dann Ende der 1990er Jahre kommen sehen, aber dann das Unternehmen nicht konsequent genug darauf ausgerichtet.

6. Wenn eine technologische Innovation das klassische Geschäft in absehbarer Zeit bedrohen könnte, so müssen die betroffenen Unternehmen

einerseits ihre Strategie anpassen und sich andererseits den resultierenden Herausforderungen auch organisatorisch stellen. (...) Natürlich bedeutet dies auch, dass die Innovation die Stabilität der bisherigen Organisation erheblich gefährden kann – aber zugunsten der Überlebensfähigkeit des Unternehmens.

Doch während Eastman Kodak letztendlich an mangelnder Konsequenz und veränderten Kundenbedürfnissen gescheitert ist, hat sich der auf dem Weltmarkt deutlich kleinere Konkurrent **Fujifilm** zur gleichen Zeit neu erfunden und mit einer bemerkenswerten Unternehmensstrategie auf die Disruption reagiert.

Fujifilm war in der Historie stets ein forschungsstarkes Unternehmen. So wurden die Farben der analogen Kleinbildfilme von Fujifilm stets als besonders leuchtend wahrgenommen. Fujifilm hat dazu Astaxanthin eingesetzt, ein Antioxidationsmittel aus Meeresalgen, das besonders schwierig zu verarbeiten ist. Zudem hatten sie eine „Infinitesimaltechnologie“ oder „Mikronisierung“ entwickelt, mit der Astaxanthin in Mikropartikel eingearbeitet werden konnte. Und für Kleinbildfilme hat man seinerzeit über 100 verschiedene Partikel in einer Emulsion aufgelöst und diese auf dünnen Kollagenmembranen aufgetragen.

Und in einem Strategieprozess hat Fujifilm dann erkannt, dass genau diese Kompetenz für Kleinbildfilme auch in hochwertiger Kosmetik Anwendung finden könnte. Denn Kollagen ist ein Hauptbestandteil der menschlichen Haut, Antioxidantien wirken gegen Hauterschläffung und die Mikronisie- ▶



indem sie die vorhandenen immateriellen Kompetenzen und Fähigkeiten, die sich als Stärken hinter einem Produkt oder einer Dienstleistung verbergen, für ein alternatives Geschäftsfeld nutzen kann.

Der Unterschied zur Diversifikation liegt im deutlich geringeren Risiko dieser Wachstumsstrategie, denn man weiß im wahrsten Sinne des Wortes, was man tut. Fujifilm hat somit dem drohenden „Innovator’s Dilemma“ getrotzt und eine wirkungsvolle Transformationsstrategie entwickelt, da das bisherige Geschäftsfeld durch digitale Disruption seine jahrzehntelange Bedeutung verloren hat und eingestellt werden musste.

Ein weiteres Beispiel für eine Duale Transformation stellt die Produktausweitung des deutschen Familienunternehmens **Rügenwalder Mühle** aus Bad Zwischenahn dar. Das Unternehmen wurde 1834 in Rügenwalde in Pommern gegründet und bietet seit über 180 Jahren Fleischwaren an.

Die „Duale Transformation“ ist eine Transformationsstrategie ohne Verzettelung.

Seit 2014 haben sie als einer der im Lebensmitteleinzelhandel bekanntesten deutschen Hersteller dann ihr Sortiment um vegetarische und vegane Produkte erweitert. Rügenwalder Mühle hat sich damit als branchenführender Anbieter für alternative vegetarische und vegane Produkte positioniert, vgl. Abbildung 8.

Die Erkenntnisse zu Rügenwalder Mühle – und ihrer gekonnten „sowohl-als-auch“-Strategie – lauten wie folgt: ►

rung kann dafür eingesetzt werden, die Wirkstoffe schneller in die Haut einziehen zu lassen.

Mit der Anti-Aging-Hautpflegeserie „Astalift“, vgl. Abbildung 6, hat Fujifilm dann eine Innovation im Markt lanciert, mit der sie inzwischen weltweit Milliardenumsätze machen. Der Konzern bezeichnet diese Transformation vom Kleinbildfilm hin zur Kosmetik im Jahr 2004 selbst sogar als „Second Foundation“ (s. Abbildung 6).

Doch stellt die Transformation von einem Hersteller für Kleinbildfilme in einen Anbieter für Anti-Aging-Kosmetik eine Diversifikation dar, die doch typischerweise nicht erfolgreich ist? Vordergründig spricht natürlich vieles dafür – schließlich handelt es sich um ein „anderes“ Produkt und auch eine „andere“ Zielgruppe (solvente Frauen in einem höheren Lebensalter).

Doch wenn man diese Transformation genauer analysiert, stellt man natürlich eine Verbindung zwischen den beiden Geschäftsfeldern fest (höchste Kompetenz zu Kollagen, Antioxidantien und auf dem Gebiet der Mikronisierung). Das bedeutet, dass Fujifilm ihre immateriellen Kompetenzen (das aus der Spezialisierungsphilosophie der Mewes-Strategie bekannte 3. Prinzip) genutzt hat, um sich zu transformieren. Produkt und Zielgruppe haben sich geändert, aber den dafür notwendigen Fähigkeiten ist Fujifilm treu geblieben. Und das hinter Produkt und neuer Zielgruppe liegende konstante Grundbedürfnis lautet nun „schöne und straffe Haut“ oder – abstrahierter formuliert – „jung bleiben“.

Diese Transformationsstrategie wird als „Duale Transformation“ bezeichnet, vgl. Abbildung 7. Sie zeigt schematisch auf, dass ein Unternehmen eine Wachstumsstrategie verfolgen kann,

1. Während das an den Börsen gehypte US-Startup „Beyond Meat“ sich rein auf vegane Fleischersatzprodukte, wie etwa Burger-Patties und Würstchen, spezialisiert hat, hat Rügenwalder Mühle als traditionsreiches Familienunternehmen im gehobenen Mittelstand die Strategie der Dualen Transformation gewählt.
2. Rügenwalder Mühle konzentriert sich nicht rein auf Fleischprodukte, sondern bedient das konstante Grundbedürfnis „Gesunde Ernährung“. Ihre Vision lautet daher auch: „Gemeinsam die Ernährung der Zukunft gestalten. Neben Fleisch auch immer mehr aus Pflanzen. Lecker & nachhaltig!“
3. Sie bedienen damit einerseits mit ihren Fleischprodukten das klassische Ernährungsbedürfnis in den Familien, folgen aber auch mit veganen und vegetarischen Produkten immer stärker dem veränderten Konsumverhalten der Gesellschaft. Sie bleiben somit ihrer Zielgruppe und dem Lebensmitteleinzelhandel als Verkaufskanal treu, besetzen aber unterschiedliche Geschäftsfelder mit einem Geschäftsmodell.
4. Die gesellschaftlichen Megatrends Gesundheit und Nachhaltigkeit sowie die Sorge um den Klimawandel führen auch zu einer verstärkten Ablehnung der Massentierhaltung sowie der industriellen Fleischproduktion. Da sich diese ethische Position in der Gesellschaft immer stärker durchzusetzen scheint, kann sich Rügenwalder Mühle mit dem neuen Fokus auf gesunde Ernährung – im

Rahmen ihrer Dualen Strategie – so von der etablierten, in Diskussion stehenden Fleischindustrie absetzen. (...)

Ein weiteres Beispiel für eine Duale Transformation zeigt der schwäbische Mittelständler **Interstuhl Büromöbel** aus Meßstetten-Tieringen auf. Das Familienunternehmen, das die letzten James-Bond-Filme mit seinen edlen Aluminium-Modellen ausgestattet hat und es mit seiner Marketingstrategie schafft, seine Bürostühle zu emotionalisieren, hat mit dem Gaming-Markt nun einen weiteren Markt erschlossen.

Mit der Eigenmarke „Backforce“ bieten sie einen sogenannten „Gaming Chair“ für die Zielgruppe der „Gamer“ im E-Sport, also dem sportlichen Wettbewerb mit Computerspielen, vgl. Abbildung 9.

Während man sich bisher auf Business-to-Business (B2B) konzentrierte und den Vertriebskanal Fachhandel mit Bürostühlen belieferte, konzentriert man sich mit Backforce nun auf Privatpersonen im Segment Business-to-Consumer (B2C). Da sie den Vertrieb nun selbst über ein eigenes Online-Portal direkt an die Kunden organisieren, gehen sie sogar nach dem Vertriebsmodell Direct-to-Consumer (DTC) vor.

Mit den bestehenden Stärken lassen sich innovative Produkte für neue Zielzielgruppen entwickeln.

Während man bisher Mitarbeiter und Führungskräfte in klassischen Büros als Zielgruppe hatte, sind es nun „Gamer“ im E-Sport, einer Branche, der Experten ein enormes Wachstumspotenzial attestieren. Auch auf der Produktseite bietet man der Zielgruppe durch individuell konfigurierbare Gaming Chairs



Abbildung 9: Screenshot zum konfigurierbaren Gaming Chair BACKFORCE von Interstuhl.

einen besonders hohen Nutzen, während man den traditionellen Fachhandel mit Standardprodukten beliefert.

Interstuhl zeigt mit der Eigenmarke „Backforce“ – einem neuen Produkt samt Individualisierungsmöglichkeit, einem für das Unternehmen neuen Vertriebskanal und einer neuen Zielgruppe, die man bisher gar nicht bedient hat – die Wachstumspotenziale einer Dualen Transformation im digitalen Zeitalter auf.

Ihren Kompetenzen und Fähigkeiten rund um den Bürostuhl ist Interstuhl dabei durchaus treu geblieben und baut so ein neues, interessantes Geschäftsfeld auf.

Lessons Learned

Die Digitale Transformation stellt Unternehmen vor strategische Herausforderungen – etablierte Branchen verändern sich, neue Technologien bedrohen klassische Produktportfolios.

Abstrahiert formuliert, sehen sich Unternehmen im digitalen Zeitalter nun zwei wesentlichen Trends gegenüber:

1. Die Immaterialisierung von Produkten (höherer Bedeutung von Software gegenüber Hardware sowie zentrale Verarbeitung von Daten über Cloud-Computing)
2. die Möglichkeit des Absatzes an jenen digital angebotenen Endverbraucher (das Internet als Marktplatz)

Es wurden nun mit Diversifikation, Spezialisierung und Dualer Transformation drei Basisstrategien in Hinblick auf das digitale Zeitalter analysiert, auf denen

mittelständische Unternehmen aufsetzen können.

Die Diversifikation führt im Regelfall nicht zum Erfolg, da die Risiken mögliche Ausweitungsvorteile üblicherweise deutlich überlagern.

Mit der „Differenzeignungs-Analyse“ lassen sich erste Ansätze für die Duale Transformation finden.

Die Spezialisierung, die man üblicherweise mit der Mewes-Strategielehre in Verbindung mit einer klaren Zielgruppendefinition erreicht, ist die klare Empfehlung für den Mittelstand – vom KMU bis hin zum global tätigen Hidden Champion zeigen die vielen Erfolgsbeispiele dieser Methode auf, wie man mit einer klaren Konzentration die Marktführerschaft erreichen kann. Insbesondere dann, wenn es gelingt, nicht eine „variable“ Kundenlösung im Markt zu positionieren, die mit der nächsten technologischen Disruption gefährdet sein wird, sondern das „konstante Grundbedürfnis“ der eigenen Zielgruppe nachhaltig zu adressieren.

Die Duale Transformation stellt nun eine weitere Strategiemethodik dar, das Unternehmen aktiv weiterzuentwickeln. Die vorgestellten Referenzbeispiele von Fujifilm, Rügenwalder Mühle und Interstuhl Büromöbel belegen, dass man nicht zwingend ein Startup am Markt kaufen muss, um sich der Digitalisierung erfolgreich zu nähern.

Sie zeigen zudem, dass in den Unternehmen bereits der Fahrplan für eine erfolgreiche Transformation zu finden sein kann. Nur ist es dazu erforderlich, die eigene „DNA“ zu erkennen und vor allem die relevanten immateriellen

Erfolgsgeheimnisse zu nutzen und so die Unternehmensstrategie für das digitale Zeitalter fortzuschreiben.

Im Grunde steckt in der Dualen Transformation jedoch eine weitere Spezialisierungsstrategie, mit der ein etabliertes Unternehmen erneut das Vorgehensmodell der Mewes-Strategie mit den sieben Phasen durchläuft – allerdings nun mit einem digitalen Fokus.

Interessanterweise bietet die Mewes-Strategie mit der „Differenzeignungs-Analyse“ ein passendes Werkzeug an, um zu Beginn der Dualen Transformation systematisch zu ermitteln, welche „wahren“ Stärken (Phase 1) das Unternehmen auszeichnen und welchen Nutzen man damit auch in anderen Geschäftsfeldern bewirken kann (Phase 2). ■

Die Autoren:



Prof. Dr. Nils Herda
Professor für
Wirtschaftsinformatik
herda@hs-albsig.de



Dr. Kerstin Friedrich
Geschäftsführerin
Friedrich Strategieberatung
friedrich@friedrich-strategie.de



Prof. Dr. Stefan Ruf
Professor für
Betriebswirtschaftslehre
rufs@hs-albsig.de