

Gleichzeitig optimieren und neu erfinden?

Zum produktiven Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen

Thomas Schumacher und Rudolf Wimmer

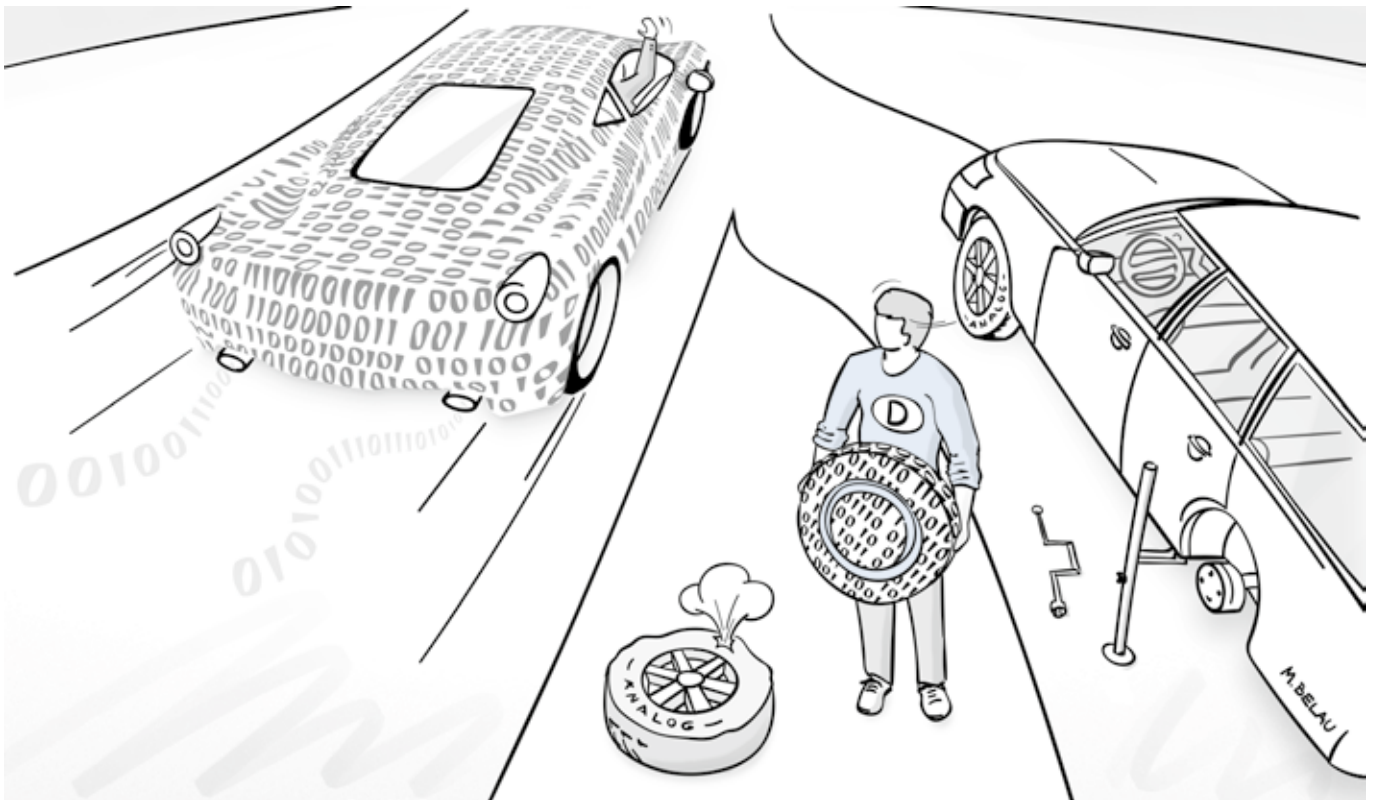
Start-ups und etablierte Unternehmen stellen füreinander potenziell eine Quelle der Inspiration dar. Nicht überraschend ist deshalb, dass viele Konzerne versuchen, durch die Gründung oder Zusammenarbeit mit Inkubatoren, Acceleratoren, Fellowship-Programmen und anderen Ansätzen, das Potenzial einer solchen Zusammenarbeit zu heben. Die Theoriebildung hängt dem bislang hinterher und kann (noch) wenig Hilfestellung leisten. Der Artikel liefert einen (Aus)blick auf die beobachtbare Unternehmenspraxis und eine konzeptionelle Bestandsaufnahme.

Wenn es um die Frage geht, wie gut sich die deutsche Wirtschaft auf die digitale Transformation eingestellt hat, nimmt der Grad an öffentlicher Alarmiertheit deutlich zu. «Deutschland hat die Digitalisierung verpasst. Unsere Firmen produzieren vor allem mechanisch erstklassige Maschinen, die elektronisch aber den Anschluss an die Weltspitze verloren haben.» (Keese 2016). Als Beleg für diesen Befund wird gerne der Umstand zitiert, dass die dominierenden Unternehmen der Internetökonomie allesamt im Silicon Valley beheimatet sind. Die aktuelle Studie «Global Innovation 1000» zeigt, dass Amazon 2017 mit seinem Forschungsbudget von 16,1 Milliarden Dollar VW weltweit von Platz 1 verdrängt hat. Hinter Amazon folgen Alphabet (Google) und Intel – alles Giganten der digitalen Welt. VW ist auf Platz 5 zurückgefallen.

Die Hoffnungen für eine Aufholjagd liegen zum einen auf einer Stärkung der Gründer- und Start-up-szene. Die diesbezüglichen Ökosysteme in Berlin und München werden gerne als vielversprechende Entwicklungen genannt. Zum anderen setzt man auf die wachsende Bereitschaft der etablierten Unternehmen, sich geschäftlich komplett neu zu erfinden, um so das Chancenpotenzial, das mit der digitalen Revolution verbunden ist, offensiv zu nutzen. Dabei gehen die Meinungen, ob die dafür erforderliche Innovationskraft tatsächlich entwi-

ckelt werden kann, jedoch weit auseinander. Zwar ist inzwischen der enorme Veränderungsdruck bei den allermeisten Unternehmen angekommen. Der vielzitierte «sense of urgency» ist bei den verantwortlichen Entscheidungsträgern durchwegs beobachtbar. Zweifel bestehen aber, ob sich alteingesessene Firmen mit erfolgreichen Geschäftsmodellen selbst in die Lage versetzen können, den erforderlichen Wandel mit der gebotenen Geschwindigkeit und Radikalität in Gang zu setzen. Zu sehr spricht die bekannte Pfadabhängigkeit gerade der erfolgsverwöhnten Unternehmen für die Vermutung, dass viele den Sprung ins digitale Zeitalter nicht schaffen werden. In der öffentlichen Diskussion werden für diese These gerne prominente Beispiele zitiert: Nokia für das Mobiltelefon, Quelle für den Versandhandel, viele kleinere und größere Zeitungsverlage in der Medienbranche, die klassischen Player in der Musikindustrie, etc.

All diesen Beispielen ist gemeinsam, dass sie zu lange auf die weitere Optimierung ihrer tradierten Geschäftsmodelle vertraut und die Abzweigung in die ernsthafte Entwicklung alternativer Antworten auf sich ändernde Kundenbedarfe und technologische Möglichkeiten verpasst haben. Dieses Grundmuster der Unternehmensentwicklung, das unter anderem Christensen in seinem «innovator's dilemma» beschreibt (1996),



ist an sich kein neues Phänomen. Es wird jetzt allerdings im Zuge der digitalen Transformation erheblich verschärft, da wir es hier vielfach mit exponentiellen Verläufen zu tun haben.

Wie bewältigen Unternehmen ihre aktuellen Innovationsherausforderungen?

Pfadabhängigkeit ist alles andere als ein Naturgesetz. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die erfolgreich ins digitale Zeitalter aufgebrochen sind. Die Axel Springer AG vollzog bereits 2006 einen radikalen Wechsel in ihrer Digitalisierungsstrategie. Neue Tochterfirmen entstanden, die bisherige geschäftliche Aktivitäten, wie das Bedienen der Rubrikenmärkte, konsequent in die digitale Welt transformierten (wie Stepstone für die Stellenmärkte, Ladenzeile.de oder Idealo als Preisvergleichsmaschine, etc.). Springer hält heute über 200 Beteiligungen an Onlineunternehmen weltweit. Die Firma machte 2016 bereits 67,4 Prozent ihres Umsatzes von 3,3 Milliarden Euro im Bereich digitaler Medien. 2017 werden es schon 72 Prozent sein.

Volkmar Denner, CEO von Bosch, ist fest entschlossen, den größten Automobilzulieferer der Welt in einen «Digitalkonzern» umzubauen (z. B. durch Smart Home-Lösungen für das «intelligente» Haus oder durch Lösungen für das selbstfahrende Auto oder durch Bosch Connected Industries für das Thema

Industrie 4.0). Inzwischen ist für diese Innovationsanliegen ein eigener Forschungscampus in Renningen entstanden, der für 1200 Forscher und Entwickler Platz bietet und dem Coworkingspace größerer Start-up-zentren gleicht.

Die gesamte Automobilbranche steht weltweit vor den größten Herausforderungen ihrer Geschichte: Neue Antriebssysteme werden den fossilen Brennstoff ablösen, das autonome Fahren forciert eine weitere Computerisierung des Fahrzeugs und schließlich stehen insbesondere für die Ballungszentren ganz eigene Mobilitätslösungen ins Haus. Hier kristallisierten sich neue Geschäftsmodelle heraus, in die das Auto lediglich als Hardware miteingebettet ist. Mit Blick auf diese Veränderungen hat Daimler bereits 2008 mit der Autoverleihplattform Car2go gestartet. Diese Initiative mündete 2012 in einer eigenen, deutlich breiter angelegten, Daimler Mobility Services GmbH. Ein Kernprodukt dieser Ausgründung ist eine App, genannt «Moovel», die den Kunden die Wahl zwischen unterschiedlichen Mobilitätsdiensten eröffnet. Bereits im Jahr 2020 will das Unternehmen in diesen Bereichen eine Milliarde Euro umsetzen. Begleitet werden die Innovationsanstrengungen neuerdings durch das Projekt «Prototyp Daimler 2020», mit dessen Hilfe das Unternehmen insgesamt agiler, flexibler und vor allem wesentlich innovativer werden will.

Auch klassische technologieorientierte Industrieunternehmen wie General Electric zeigen, wie der Sprung ins digitale Zeitalter gelingen kann. Der langjährige, gerade aus seiner Funktion ausgeschiedene CEO dieses Unternehmens, Jeffrey R. Immelt, hat diesen Transformationsprozess eindrucksvoll geschildert: «We were a classic conglomerate. Now people are calling us a 125-year-old start-up». Aber auch in den digitalen Welten benötigen tiefergehende Transformationen ihre Zeit. General Electric ist jetzt im siebten Jahr seines strategiegeleiteten Umbaus. Immelt dazu: «I hate to say it, but transformation takes time». Auf dem Weg in diese neue geschäftspolitische Identität hat General Electric eine Reihe früher ausgesprochen prägender Glaubenssätze hinter sich gelassen, wie die primäre Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Optimierung stehender Prozesse (Stichwort Six Sigma). Stattdessen heißt es heute: «Companies get into trouble, when process – not outcomes for customers – becomes the endgame».

«Auch in den digitalen Welten benötigen tiefergehende Transformationen ihre Zeit.»

Als leuchtendes Beispiel für die Selbstveränderungsfähigkeit angesichts sich disruptive verändernder Marktverhältnisse wird gerne Netflix zitiert (O'Reilly, Tushman 2016). 1997 gegründet als Fernleihe-Videothek (basierend auf einer Onlinebestellbasis mit Postversand) positionierte sich Netflix als Alternative zu Blockbuster, der Nummer 1 am Markt, mit seinen über 6000 Filialen und mehr als 40 Millionen Kunden. Zehn Jahre später erfolgte der Schwenk vom Versender zur Download-Plattform, weil es billiger geworden war, einen Film übers Netz zu verschicken als per Post. Dann löste Streaming die Download-Plattformen ab. Wieder führte Netflix diesen Wandel an, weil man rechtzeitig in die erforderliche technologische Basis investiert hatte. Letztlich entschloss sich Netflix vor wenigen Jahren, wegen der steigenden Rechtekosten selbst in die Produktion von Inhalten einzusteigen – mit großem Erfolg, wie etwa die Serie «House of Cards» zeigt. Dieser Schritt hat die Ertragskraft der nach wie vor rapide wachsenden Abonnentenzahlen weiter deutlich ansteigen lassen. Blockbuster dagegen musste ungeachtet seiner jahrelangen marktbeherrschenden Position bereits 2010 Insolvenz anmelden.

Was zeichnet Unternehmen aus, die sichtlich eine Selbsterneuerungskraft als «organizational capability» in sich eingebaut haben? Wie können Unternehmen befähigt werden, aus ihren angestammten geschäftspolitischen Pfaden auszuzusteigen und sich rechtzeitig in wesentlichen Dimensionen unternehmerisch neu zu erfinden? Was veranlasst andere Unternehmen wiederum, trotz ihrer Marktmacht und finanziellen Stärke, dies nicht zu tun oder mit den eingeleiteten Veränderungsanstrengungen zu scheitern? Viele Unternehmen experi-

mentieren zurzeit auf ganz unterschiedliche Weise damit, wie sie neben der Bewältigung ihres angestammten Geschäftes sehr viel weitreichendere, radikalere Innovationspotenziale für sich erschließen können.

So hat der Heizungshersteller Viessmann einen eigenen Fonds («Vito Ventures») aufgelegt, dessen Aufgabe es ist, in Start-ups zu investieren, die die smarthome-Vernetzungsstrategie des Unternehmens unterstützen. Der Automobilzulieferer ZF hat eine eigene Tochter, die ZukunftsVenture GmbH, gegründet, die ein ganzes «Eco-System» von Start-ups, mit denen es Jointventures bzw. Beteiligungen gibt, zu steuern versucht. Andere veranstalten zeitlich begrenzte, punktuell durchgeführte Innovationslabs, Hackathons oder gründen eigene Corporate Inkubatoren bzw. Acceleratoren (siehe Glossar, Seite 101) wie etwa die Deutsche Telekom, ProSiebenSat 1, SAP oder neuerdings auch Haniel. «Inzwischen gibt es kaum mehr einen Dax-Konzern, der kein Start-up im Portfolio hat» (Keese 2016). Rund ein Drittel aller deutschen Großunternehmen betreibt laut einer Capital Studie solche Innovationsinitiativen in der einen oder anderen Form (Deburba, Neurohr 2015). Eine internationale Studie ermittelte im gleichen Zeitraum bei 38 Prozent der befragten Unternehmen eigens eingerichtete Innovationszentren zur Entwicklung neuer technologischer Lösungen und auf Disruption angelegter Geschäftsmodelle (Solis et al. 2015).

Hilfreiche Theorien aus der Management- bzw. Organisationsforschung

Sucht man in der einschlägigen Forschung nach bereits empirisch untermauerten, theoriebasierten Konzepten, die die Erfolgswahrscheinlichkeiten unterschiedlicher Spielarten der Innovation abschätzbar machen, so ist das Angebot im Moment noch überschaubar. Zu jung ist das Phänomen und zu heterogen sind die Ausgangsbedingungen in den einzelnen Unternehmen. Verständlicherweise erlebt die Ratgeberliteratur rund um diese spezifischen unternehmerischen Herausforderungen gerade einen erheblichen Aufwind, versucht sich doch die gesamte Beratungsbranche für diese aktuellen Themen in Stellung zu bringen (vgl. Rogers 2016).

Überlegungen zur Bewältigung der Gleichzeitigkeit einer Optimierung des bestehenden Geschäftes und der Suche nach dem radikal Neuen lieferten bereits Ansätze zur Lernfähigkeit von Organisationen (March 1991), evolutionstheoretische Ansätze der vorausschauenden Selbsterneuerung (Wimmer 2007), Strategieentwicklungskonzepte am Beispiel von Intel (Burgelman 2002) und die Diskussion um die Möglichkeiten und Grenzen einer nachhaltigen Dynamisierung von «organizational capabilities» (Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007). Für einen

ausführlicheren Theoriediskurs würde es sich lohnen, auch auf diese Theorieansätze zurückzugreifen. Im Folgenden konzentrieren wir uns aber in aller Kürze auf fünf ausgewählte Theorieressourcen. Sie können im aktuellen Ringen um angemessene Antworten auf die beobachtbare Veränderungsdynamik als erste Orientierungslandkarten und Reflexionshilfen in unterschiedlichen Kontexten dienen.

Das Innovator's Dilemma

Clayton Christensen beschreibt in seinem Innovator's Dilemma, wie erfolgreich etablierte Unternehmen Gefangene ihres eigenen Erfolges werden. Sie können sich weder aus ihrem bestehenden profitablen Kerngeschäft zurückziehen noch sind sie in der Lage, mit ihren eingespielten Prozessen und Strukturen erfolgreich in kleinen, neuen Märkten mit zweifelhaften Erfolgsaussichten zu arbeiten. Als Ursache dafür nennt Christensen erstens, dass sich ihre Ressourcenvergabe an Kunden und Investoren orientiert und damit dazu führt, dass Ideen, welche die Kunden (noch) nicht wollen, systematisch verworfen werden. Diese Orientierung führt zur Ablehnung von disruptiven Technologien. Zweitens können kleine Märkte nicht das Wachstumsbedürfnis großer Unternehmen befriedigen. Drittens tun sich etablierte Unternehmen mit ihren etablierten Planungstechniken schwer, (noch) nicht existierende Märkte zu analysieren. Viertens sind ihre bestehenden Werte, Prozesse und Fähigkeiten vielfach unzulänglich und schwer veränderbar. Fünftens führt das ingenieurgetriebene Over-Engineering zur Übererfüllung von Kundenerwartungen und generiert Nischen für disruptive Innovationen, da ein Großteil der Nutzer die von den etablierten Unternehmen angebotene Leistung ohnehin nicht in vollem Umfang nutzt.

Als Konsequenz für etablierte Unternehmen folgert Christensen unter anderem, dass diese eine vollkommen unabhängige Organisationseinheit schaffen sollten, die weit entfernt von der Mutterorganisation existiert. Sie sollte vollkommen eigenverantwortlich sein und über eigene Ressourcen verfügen – klein genug, um sich auch für kleine Erfolge zu begeistern – und eine eigene Kultur und eigene KPIs entwickeln.

Kritisch wird an Christensen allerdings angemerkt, dass in einer Zeit, in der 75 Prozent aller Start-ups scheitern und 90 Prozent niemals Gewinne erwirtschaften, sein Begriff der disruptiven Innovation inzwischen inflationär genutzt wird und sein Modell der disruptiven Innovation eigentlich nur beschreibt, warum Geschäftsideen scheitern (Lepore 2014).

The dual operating systems

John P. Kotter kritisiert in seinem Buch «Accelerate» (2014) die tradierte hierarchische Verfasstheit etablierter Unternehmen. Deren «hierarchisches Betriebssystem» reicht demnach nicht mehr aus, um in einer turbulenten Welt frühzeitig die Risiken und Potenziale zu erkennen und innovative Produkte und

Dienstleitungen zu entwickeln. Überlebenswichtig ist aus seiner Sicht deshalb die Fähigkeit, sich schnell und regelmäßig grundlegend zu wandeln, um sich angesichts der sich rasch verändernden Rahmenbedingungen immer wieder neu zu erfinden.

Dazu erforderlich ist für heutige Organisationen nach Kotter neben der hierarchischen Struktur (erstes Betriebssystem) eine zusätzliche netzwerkartige Struktur (zweites Betriebssystem). Er versteht darunter eine bewusst geschaffene Organisation, in der Freiwillige aus der Organisation hierarchieübergreifend an Innovation und Veränderung arbeiten. Das duale Betriebssystem als eine Kombination von Hierarchie und Netzwerk verspricht Individualismus, Kreativität und Innovation, welche die hierarchische Organisation alleine nicht bereitstellen kann. Die Verbindung erfolgt im Wesentlichen über Personen, die Teil beider Betriebssysteme sind. Eine entscheidende Rolle spielt dabei auch das Top Management, weil von ihm die Initiierung und Aufrechterhaltung des Netzwerks ausgeht und die wechselseitige Befruchtung der beiden Betriebssysteme sicherzustellen ist.

Das Accelerate-Konzept basiert auf Kotters Ansatz «Leading Change», geht aber über die Betrachtung eines episodischen und einmaligen Veränderungsprozesses hinaus. Es hat vielmehr den Anspruch eines permanenten Beschleunigers, der fortwährend für eine Kultur der Agilität innerhalb einer Organisation sorgt. Inhaltlich aufbauend auf Kotters Change-Konzept beinhaltet es acht Beschleuniger der Organisation: Das kollektive Bewusstsein der Dringlichkeit bezogen auf eine überlebenswichtige strategische Gelegenheit erzeugen, eine Führungscoalition aufbauen und involviert halten, eine strategische Vision und entsprechende Initiativen entwickeln, ein Heer von Freiwilligen mobilisieren, Widerstandsphänomene erkennen und konsequent überwinden, kurzfristige Erfolge erzielen und feiern, die Beschleunigung nachhalten und die Veränderung institutionalisieren.

«Das Accelerate-Konzept macht die Koexistenz von Hierarchie und Netzwerk zum expliziten Element des Organisationsdesigns.»

Das Konzept macht die Koexistenz von Hierarchie und Netzwerk – die ja in so gut wie allen Organisationen ein bekanntes, wenn auch oft implizites Phänomen ist – zum expliziten Element des Organisationsdesigns. Die Kombination von festfügter Linienorganisation und von projektförmig organisierten Innovationsinitiativen auf einer quasi hierarchiefreien Basis der Selbstorganisation ist tatsächlich in einer Reihe von Unternehmen in Gang gesetzt worden. Für die Gestaltung des darauf gerichteten Changeprozesses greift Kotter auf seine bekannten acht Schritte zurück. Allerdings wird das Vorge-

henskonzept dem Komplexitätsgrad der aktuell anstehenden Veränderungsherausforderungen in der Regel jedoch nicht gerecht.

Exploration – Exploitation oder die ambidextre Organisation

James March (1991) bietet mit seiner Unterscheidung von organisationalem Lernverhalten in den Dimensionen Exploration und Exploitation eine weitere Perspektive auf das Neben- und Miteinander von Corporates und start-up-förmig organisierten Innovationsaktivitäten. Exploration umfasst Tätigkeiten wie Suchen, Variieren, Experimentieren, Spielen, Entdecken und Forschen, die auf die Entwicklung neuer Potenziale ausgerichtet sind, um damit auf sich verändernde Umwelthanforderungen reagieren zu können. Exploitation umfasst Tätigkeiten wie Prozesse kontinuierlich zu optimieren, Effizienzsteigerungspotenziale zu entdecken und konsequent zu realisieren. Hier geht es darum, den eingeschungenen Zustand in allen Dimensionen noch leistungsfähiger zu machen.

Nach March unterscheiden sich diese beiden Modalitäten im Erfolgsmachen eines Unternehmens fundamental. Sie stehen innerhalb eines Unternehmens in Konkurrenz um begrenzte Ressourcen und sind in der organisationalen Praxis nur schwer miteinander vereinbar. Gerade die Sorge um ein konstruktives Miteinander der beiden so konträren Steuerungsmodi ist aus Sicht von March entscheidend, wenn Organisationen langfristig am Markt bestehen wollen. Beide leisten aus seiner Sicht einen unterschiedlichen, aber jeweils unverzichtbaren Beitrag zur langfristigen Überlebensfähigkeit von Organisationen.

«Für eine erfolgreiche Verzahnung bei gleichzeitig getrenntem Agieren gibt es noch keine ausgetretenen Pfade, die sich kopieren ließen.»

Der Umgang mit der gleichzeitigen Exploration und Exploitation hat unter dem Stichwort «Ambidexterity» (ursprünglich: Beidhändigkeit) inzwischen zu einer regen Debatte um die Möglichkeiten ihrer Gleichzeitigkeit im organisationalen Alltag geführt. Näher ausgeführt und theoretisch untermauert haben diesen Ansatz O'Reilly und Tushman (2004). In ihrem jüngsten Buch (2016) rekonstruieren sie anhand einer Fülle von Fallbeispielen, wie Unternehmen diese Art von «organizational capability» entwickeln, worin genau sie besteht und warum andere an solchen Veränderungsvorhaben gescheitert sind. Im Zentrum ihrer Untersuchungen stehen ganz spezifische Führungskonstellationen und wohl durchdachte Organisationslösungen, die diese «Beidhändigkeit» ermöglichen.

Etablierte Organisationen betonen (weil unter kurzfristigem Erfolgsdruck stehend) üblicherweise zu sehr die Exploitation auf Kosten der Exploration. Es überrascht daher nicht, dass angesichts der aktuellen Herausforderungen rund um das Thema Digitalisierung und der damit verbundenen Suche nach innovativen Praktiken und Prozessen, die stärkere Hinwendung zu Start-ups, Inkubatoren und Innovationszentren (und deren Explorationspraktiken) zu einer – wenn nicht der zentralen – Herausforderung für die langfristige Existenzsicherung etablierter Organisation geworden ist. Die sorgfältigen Fallanalysen von O'Reilly und Tushman zeigen eindrücklich den Voraussetzungsreichtum solcher Unternehmensentwicklungen. Dabei ist die Gefahr groß, dass die erforderlichen Veränderungen im bestehenden Geschäft und die start-up-förmig organisierten Prozesse zur Entwicklung des Neuen einander blockieren, statt zu einer Quelle wechselseitiger Stimulation zu werden. Für diese erfolgreiche Verzahnung bei gleichzeitig getrenntem Agieren gibt es wohl noch keine ausgetretenen Pfade, die sich für schlichtes Kopieren anbieten würden.

Two Routes to Resilience

Gilbert et al. (2012) beschreiben in ihrem Ansatz zur Transformation etablierter Unternehmen zwei unterschiedliche Formen von gleichzeitig notwendiger Transformation: Auf der einen Seite sehen sie die Repositionierung des Kerngeschäfts und die Anpassung des laufenden Geschäftsmodells an sich radikal verändernde Marktanforderungen (Transformation A). Auf der anderen Seite sollten Organisationen separate, disruptive Geschäfte entwickeln, die als Quelle des zukünftigen Wachstums dienen (Transformation B).

Als bekanntes Beispiel für den dualen Transformationsansatz zitieren die Autoren IBM. In den 1990ern transformierte man dort das Kerngeschäft der geschützten Server Software zum offenen Standard und entwickelte gleichzeitig eine globale Service Organisation als Basis für das zukünftige Wachstum.

Um die notwendige Gleichzeitigkeit der Transformation zu ermöglichen, bedarf es eines organisationalen Prozesses, den die Autoren «Fähigkeitsaustausch» nennen. Mit dessen Hilfe können ausgesuchte Ressourcen geteilt werden, ohne den jeweiligen Operationsmodus der beiden unterschiedlichen Organisationswelten zu beeinflussen. Damit kann das etablierte Geschäft möglichst gut und langfristig gesichert werden und gleichzeitig das neue Wachstumsgeschäft die notwendige Zeit und Unterstützung erhalten, um sich zu etablieren.

Für diesen Fähigkeitsaustausch zeigen die Autoren fünf Prozessschritte auf: Erstens, ein klares und nachhaltiges Commitment der obersten Führung etablieren (keine Teilzeitverantwortungen auf nachgeordneter Ebene). Zweitens, die Identifikation der Ressourcen, die die beiden Organisationen teilen können oder müssen (häufig den Brand oder Kundendaten). Drittens der Aufbau von Austauschteams (mit klaren Verant-

wortungen auf beiden Seiten). Viertens der Schutz der jeweiligen Organisationsgrenzen (z. B. keine Einnischung des traditionellen Geschäfts in das neue Start-up). Fünftens die Entwicklung und Skalierung des neuen Geschäfts (z. B. externe Stakeholder vom neuen Geschäft überzeugen).

Gilbert et al. veranschaulichen das Vorgehen anhand eines Beispiels aus der Verlagsbranche, bei dem die Deseret News ein erfolgreiches internes start-up in einem bedrohten Kerngeschäft gründete. Dabei kam dem Fähigkeitsaustausch zwischen den beiden Transformationen eine zentrale Rolle zu, um das schnelle Wachstum des Start-ups überhaupt erst zu ermöglichen und es zum Wachstumsmotor des Unternehmens zu machen. So teilten sich die Deseret News and Deseret Digital u. a. Marke, redaktionelle Inhalte, Marketing Ressourcen sowie Daten der Kunden und deren Lesegewohnheiten.

Dieser Ansatz weist eine große Verwandtschaft mit dem Ambidextery-Ansatz auf. Zu Recht allerdings betonen Gilbert et al das Erfordernis, dass sich auch das bestehende Geschäft angesichts der Digitalisierungsanforderungen weitreichenden Veränderungen unterziehen muss. Es gilt also zwei Transformationsprozesse klug miteinander zu verzahnen, die jeweils ganz unterschiedlichen Logiken des Veränderns folgen.

Lose und feste Kopplung

Lose oder feste Kopplung zwischen zwei Systemen bezeichnet nach Karl Weick (1985) die Fähigkeit eines Systems, auf ein anderes System weniger oder mehr Einfluss zu nehmen (z. B. ein traditionelles Unternehmen auf ein Start-up oder umgekehrt). Weick spricht von einer losen Kopplung (loose coupling) von zwei Systemen, wenn sie durch wenige oder schwach ausgeprägte gemeinsame Variablen verbunden sind und trotz der Verbindung ein hoher Grad an Autonomie der gekoppelten Systeme beobachtbar ist (Weick untersuchte dieses Phänomen zuerst in Erziehungseinrichtungen).

Bei loser Kopplung erfolgen wechselseitige Einflüsse gelegentlich und indirekt, während bei fester Kopplung Einflüsse ständig, wesentlich und meist sofort erfolgen. Dementsprechend bleiben in lose gekoppelten Systemen auftretende Störungen eher begrenzt, während bei fester Kopplung Einflüsse weitreichende Wirkungen haben und schneller auf andere Bereiche durchschlagen.

Interessanterweise zeigen sich in vorhersehbaren Umwelten engere Kopplungen zwischen Systemen, während in unvorhersehbaren Umwelten mit breiteren Reaktionsspielräumen eher losere Kopplungen zu beobachten sind. Die höhere Variabilität der Verbindungen der losen Kopplung sorgt hier dafür, dass Veränderungsimpulse an den richtigen Stellen aufgegriffen und verarbeitet werden.

Schaut man auf das Verhältnis von traditionellen Unternehmen zu Innovationszentren wie internen oder externen Start-ups, Inkubatoren oder Acceleratoren so lassen sich engere und

losere Formen der Kopplung zwischen beiden Seiten beobachten. Dabei wird die Stärke der Kopplung in Organisationen nach Weick vor allem bestimmt durch Regeln, Vorschriften (inkl. der Reaktion auf die Verletzung der Vorschriften), durch die Schnelligkeit von Feedback und die Aufmerksamkeit, die der Kopplung gewidmet wird. Diese beziehen sich bei der Kopplung von traditionellen Unternehmen und Innovationszentren in der Regel auf finanzielle und kundenbezogene Themen.

«Die dargestellten Theorien bieten erste Ansätze für ein gelingendes Zusammenspiel von etablierten Unternehmen und Start-ups.»

Zusammenfassend bieten die dargestellten Theorien erste Ansätze für ein gelingendes Zusammenspiel von etablierten Unternehmen und Start-ups. Die Optimierung des bestehenden (und in der Praxis meist bedrohten) Geschäfts gleichzeitig zur Suche nach neuen geschäftlichen Möglichkeiten zu organisieren, erfordert offensichtlich ein paralleles Engagieren im Modus der Exploitation (March) und einer damit verbundenen Transformation A (Gilbert et al) als auch der Exploration und einer damit verbundenen Transformation B. Das damit einhergehende anspruchsvolle Nebeneinander entsprechend fest oder lose (Weick) oder auch hierarchisch oder netzwerkförmig (Kotter) zu verbinden, ist in vielen Organisationen derzeit Gegenstand aufmerksamen Lernens. Was diese Art der Beidhändigkeit für das Organisationsdesign und die Führungspraxis bedeutet, wird abschließend erläutert.

Kernherausforderungen

Das Zusammenspiel von Corporates mit Start-up-förmig operierenden Innovationseinheiten

Angesichts des sich intensivierenden Innovationswettbewerbs sind etablierte Unternehmen im Zusammenspiel mit Innovationszentren gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die nicht mehr nur die effizienzorientierte Ausnutzung der vorhandenen Potenziale ermöglichen, sondern auch die Suche und Erschließung neuer Potenziale fördern. Wenn dieses Miteinander so gegensätzlicher Organisationswelten gelingen soll, braucht es ein von allen Seiten akzeptiertes hochattraktives Zukunftsbild, das alle Beteiligten in ihrer ganzen Unterschiedlichkeit auf ein gemeinsames Entwicklungsziel strategisch ausrichtet. In diesem gemeinsamen Zukunftsbild wurzeln die dafür geeigneten Führungsstrukturen und Führungspraktiken, die differenzierten Organisationslösungen und Changeprozesse sowie eine von allen geteilte Kultur.

Konsequenzen für das Organisationsdesign

Der Blick zurück zeigt auch in der Vergangenheit bereits Unternehmen, denen es gelungen ist, über Jahrzehnte gleichzeitig – im Sinne von March also beidhändig – ihr bestehendes Geschäft erfolgreich zu betreiben und sich selbst parallel dazu neu zu erfinden. Für Unternehmen wie Intel, 3M, Gore oder IBM scheint die Gleichzeitigkeit von Effizienzorientierung und Neuerfindung oder Exploitation und Exploitation durchaus vereinbar. Eine ganz entscheidende Frage ist dabei die Gestaltung des Organisationsdesigns, d. h. der Logik der organisationalen Binnendifferenzierung und die sorgfältige Pflege einer ausgeprägten Innovationskultur. Wie kann die Organisation sich arbeitsteilig organisieren, um gegenüber den höchst volatilen und widersprüchlichen externen Anforderungen von Effizienz und Innovation simultan antwortfähig zu bleiben (für Intel vgl. Burgelman 2002, für IBM O'Reilly & Tushman 2016)?

«Wie können Flexibilität, Innovation, unternehmerische Agilität und Verantwortungsübernahme in die bisherigen Organisationsstrukturen der Unternehmen integriert werden?»

Für die meisten etablierten Unternehmen ist dies gleichbedeutend mit der Frage, wie Flexibilität, Innovation, unternehmerische Agilität und Verantwortungsübernahme in die bisherigen Organisationsstrukturen integriert werden können. Die Logik des gewählten Organisationsdesigns wird damit nicht nur zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor (Stichwort: Competing by design), sondern hängt unmittelbar mit der Art und Weise zusammen, wie die Führungsprozesse strukturiert werden und Führung alltäglich praktiziert wird. Es geht also um Führungsstrukturen, Führungs- und Kommunikationsprakti-

ken, bis hin zu den entsprechenden mentalen Führungs- und Kooperationsmodellen, die ein Sowohl-als-auch der beiden Welten ermöglichen. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem bereichsübergreifende Prozesse, die verteilte Aufgaben horizontal verknüpfen und Komplexität damit bearbeitbar machen. Eine entscheidende Rolle spielen gelingende teamförmige Kooperationsformen, um die unweigerlich unterschiedlichen Logiken bereichsübergreifender Kooperation zu managen.

Konsequenzen für die Führungspraxis

Beispiele wie etwa das in dieser Ausgabe vorgestellte Zusammenspiel bei der Otto Group (vgl. S. 4–9) zeigen, dass eine traditionelle Orientierung an Effizienz, Planung und die Vermeidung von Abweichungen durchaus vereinbar ist mit einer Haltung, die auf Überraschung, Probieren und iteratives Lernen ausgerichtet ist.

Von zentraler Bedeutung ist dabei die Frage, wie Führung mit den Widersprüchen im Sinne eines Sowohl-als-auch konstruktiv umgehen kann. Mit Bedacht ist deshalb der strukturelle Ort zu wählen, an dem die mit der Ambidexterity notwendigerweise verbundenen Zielkonflikte sorgfältig bearbeitet werden können. Bewährt hat sich dafür das Top Management als Team, wenn es für diese Aufgabe die erforderliche Arbeitsfähigkeit besitzt (O'Reilly & Tushman 2016). Voraussetzung dafür ist, dass die spezifische Eigenlogik der beiden Welten im Team angemessen vertreten ist und dass man ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit für den anfallenden Entscheidungsbedarf zur Verfügung stellt. Ein wesentlicher Inhalt der an diesem Ort immer wieder zu bewältigenden Entscheidungslasten ist die achtsame Steuerung der mit Ambidexterity einhergehenden Veränderungsprozesse. Unterstützt werden solche Führungsleistungen durch eine unternehmensweit gelebte Kultur, die die notwendige Achtsamkeit für Überraschendes, Ungewöhnliches und Unerwartetes entwickeln hilft, um die relevanten Umwelten permanent zu beobachten und die Eindrücke kollektiv zu verarbeiten. Nur mit einer durchgängigen «customer-centric organizational cultur» (Goran et al 2017) eröffnet sich Organisationen die Möglichkeit, neben der Routinisierung ihrer Abläufe und der damit verbundenen Effizienzsteigerung, ihre eingeschwungenen Zustände angesichts der von außen aufgenommenen neuen Impulse, immer wieder zu hinterfragen und zu innovieren. Damit leistet die Führung einen unverzichtbaren Beitrag für den Aufbau einer organisationalen Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbsterneuerung.

Dieser hohe Anspruch – der sich nicht nur auf die oberste Führung beschränkt – bringt letztlich neue Herausforderungen für das Personalmanagement und speziell für die Anbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter an die Organisation mit sich. Organisationen werden in ihrer Leistungsfähigkeit immer abhängiger davon, ambidextrie-fähige Mitarbeiter und Führungskräfte zu halten und außergewöhnliche Talente zu

Abbildung 1
Implikationen für Führung und Organisation

Führungs- und Kooperationsmodelle	Akzeptanz der Unterschiedlichkeit: Sowohl-als-auch- statt Entweder-oder-Haltung
Organisationsziele	Routinisierung von Prozessen zur Effizienzsteigerung und Hinterfragung der eingeschwungenen Zustände zur kontinuierlichen Selbsterneuerung
Strategie als Basis der Organisations- und Führungsentwicklung	Akzeptiertes Zukunftsbild, das alle Beteiligten in ihrer ganzen Unterschiedlichkeit auf ein gemeinsames Entwicklungsziel ausrichtet

gewinnen. Die Gleichzeitigkeit von Exploration und Exploitation betrifft darüber hinaus letztlich alle zentralen Führungsdimensionen, die in beiden Welten ihre je unterschiedliche Ausprägung erfahren müssen. Um ein Verständnis für diese bzw. um die Akzeptanz der praktizierten Unterschiede ist auf allen Führungsebenen immer wieder neu zu ringen. Nur so entsteht eine tragfähige Kultur des sich wechselseitig Erfolg reichmachens.

Ausblick

Wie können traditionelle Unternehmen und ihre start-up-förmigen Innovationsanstrengungen sich trotz ihrer strukturellen, prozessualen und kulturellen Unterschiedlichkeit wechselseitig inspirieren und konstruktiv kooperieren? Sowohl die praktischen Erfahrungen (siehe hierzu auch die Beispiele in diesem Heft) als auch die konzeptionell-theoretischen Ansätze machen die fundamentale Unterschiedlichkeit der beiden Organisationstypen deutlich. Sie zeigen aber auch, dass ein alle Seiten vitalisierendes Miteinander unter inzwischen gut angebbaren Bedingungen gelingen kann.



Prof. Dr. Thomas Schumacher

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Forschungsprogrammleiter und Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb-international, Wien

Kontakt:
thomas.schumacher@osb-i.com



Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international AG, ehemaliger Herausgeber der OrganisationsEntwicklung

Kontakt:
rudolf.wimmer@osb-i.com

Literatur

- **Burgelman, R. A. (2002).** Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future, Stanford (Free Press).
- **Christensen, C. M. (2013).** The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail: Harvard Business Review Press (1. Aufl. 1996).
- **Gilbert, C., Eyring, M. & Foster, R. N. (2012).** Two routes to resilience. Harvard Business Review, December 2012, S. 65–73.
- **Goran J., LaBerge, L. & Srinivasan, R. (2017).** Culture for a digital age; in: McKinsey Quarterly July 2017, S. 1–13.
- **Keese, Ch. (2016).** Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen, 3. Auflage, Knaus Verlag.
- **Kotter, J. P. (2014).** Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world, Harvard Business Review Press.
- **Lepore, J. (2014).** The Disruption Machine. What the gospel of innovation gets wrong; in: The New Yorker vom 23. Juni 2014.
- **March, J. G. (1991).** Exploration and Exploitation in organizational Learning. Organization Science, 2(1), S. 71–87.
- **O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2016).** Lead and Disrupt. How to solve the innovator's dilemma, Stanford Business Books.
- **O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004).** The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review, April 2004, S. 74–81.
- **Rogers, D. L. (2016).** The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age, Columbia University Press.
- **Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2008).** How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization; in: Strategic Management Journal vol. 28, S. 913–933.
- **Solis, B., Buvat, J., Subjahanmanyam, KVJ & Singh, R. R. (2015).** The Innovation Game: Why and How Businesses are Investing in Innovation Centers, URL: <https://www.de.capgemini-consulting.com/resources/the-innovation-game/>
- **Weick, K. E. (1985).** Der Prozess des Organisierens. Suhrkamp.
- **Wimmer, R. (2007).** Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen; in: Tomaschek, N. (Hrsg.): Die bewusste Organisation, S. 39–62, Carl Auer.