

# Herausforderung Digitale Transformation

## Organisation von Innovation, Company Building und Ambidextrie



Prof. Harald Eichsteller, Professor für Strategisches Management, Stuttgart, Mitbegründer der Fachgruppe Zertifizierte Aufsichtsräte – Deutsche Börse AG im AdAR, Leiter des Fachausschusses Digitale Transformation im AdAR, Andreas Schwend, Co-Founder, Managing Director, diconium GmbH

Harvard und Stanford Business School bezeichnen Ambidextrie als dynamische Fähigkeit, das Innovator's Dilemma aufzulösen.<sup>1</sup> Doch wie baut man Schnellboote in der Praxis? Die Herausforderung für Unternehmen: Exploration bei gleichzeitiger Exploitation. Wir zeigen Status Quo, Trends und Perspektiven auf und sprechen mit Andreas Schwend, Co-Founder und Managing Director von diconium. Das Unternehmen unterstützt als Dienstleister für Digitale Transformation Unternehmen beim Digital Company Building.

### I. Einleitung

84 % der 50 Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte, die an unserer Befragung teilgenommen hatten, waren 2017 der Meinung, dass die von ihnen betreuten Unternehmen sehr deutlich (74 %) und disruptiv (12 %) von digitalen Veränderungsprozessen betroffen sind.<sup>2</sup> In der Studie ging es um das Digital-Know-how von Vorstand und Aufsichtsrat und die Digital Readiness der Unternehmen.<sup>3</sup> Wir wollen nun Organisationsoptionen für Innovation und Digitale Transformation in den Unternehmen beleuchten.

### II. Anforderungen

Strategie-Professor Henry Mintzberg setzte sich mit Anforderungen an Organisationsstrukturen bereits bei der Einführung der Kunden- und Wettbewerbsorientierung auseinander.<sup>4</sup>

1 O'Reilly, C., Tushman, M. 2016: Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma, Stanford Business Books.

2 Eichsteller, H., Schwend A. 2017: Studie Herausforderung Digitale Transformation, Bundesanzeiger Verlag.

3 Eichsteller, H. 2017: Herausforderung Digitale Transformation, Ergebnisse der Aufsichtsratsstudie von Sommer 2017 in BOARD 5/2017.

4 Mintzberg, H., 1979: The Structuring of Organizations.

### 1. Stabilität oder Transformation

Ihm zufolge liegt der Schlüssel zum strategischen Management darin, die meiste Zeit über Stabilität oder zumindest anpassungsfähigen strategischen Wandel aufrechtzuerhalten, dabei jedoch auch die regelmäßig wiederkehrende Notwendigkeit für Transformationen zu erkennen und diesen belastenden Prozess durchzuführen, ohne die Organisation zu zerstören.

### 2. Veränderung und Freiheit

Peter Guse, langjähriger Bosch-Manager in der Forschung und Gründungsgeschäftsführer der Bosch Startup-Plattform, berichtet im Interview mit der Zeitschrift BOARD 5/2016 über den Ansatz bei Bosch: „Wer Veränderung will, muss Freiheit lassen, und Freiheit hat mehrere Facetten – organisatorisch, physisch und kulturell.“

### 3. Inkrementell oder radikal

„Inkrementelle Innovationen, beispielsweise bei der Entwicklung von neuen Produktgenerationen, gehören zum Kerngeschäft und finden innerhalb der Corporate Business Divisions

### INHALT

#### I. Einleitung

#### II. Anforderungen

1. Stabilität oder Transformation
2. Veränderung und Freiheit
3. Inkrementell oder radikal
4. 90:10 Regel
5. Fail fast, learn fast, fail cheap

#### III. Organisationsoptionen

1. Inkubatoren
2. Acceleratoren
3. Brancheninitiativen
4. Ambidextrie
5. Exploration und Exploitation
6. Company Building

#### IV. Interview mit Andreas Schwend

#### V. Fazit

### Keywords

Ambidextrie; Company Building; Digitale Transformation; Innovation

statt“, so Guse. „Neue revolutionäre Produkte beispielsweise können auch dezentral in Niederlassungen oder bei Töchtern entwickelt werden, die sich ‚nur‘ an Basisregeln des Konzerns halten müssen. Wenn es um radikale neue Geschäftsmodelle und Märkte geht, ist der höchste Freiheitsgrad

notwendig, den wir meist extern mit Kooperationen angehen.“<sup>5</sup>

#### 4. 90:10 Regel

Viele Konzerne gründen Schnellboote, lassen aber 90% stabil, um Effizienz für hohe Stückzahlen zu erreichen. Die Devise für die Schnellboote ist, „Großes im Kleinen zu probieren und so mit begrenztem Risiko schnell zu lernen.“

#### 5. Fail fast, learn fast, fail cheap

Für agile Projekte folgen beispielsweise in der Bosch-Organisation aufeinander

- Inkubation und Testen in kleinen Einheiten
- Stabilisieren der neuen Geschäftsmodelle bis zur Entscheidungsreife
- Geschäftsentscheidung und ggf. komplette Integration.<sup>6</sup>

### III. Organisationsoptionen

Bei stark vernetzten Unternehmen, die klar auf die Digitalisierung ausgerichtet sind und konsequent mit agilen Methoden arbeiten, kann eine Integration der explorativen Innovationsansätze erfolgreich sein; bei vielen Unternehmen mit wenig Kollaboration und starken Silostrukturen erscheint dies weniger Erfolg versprechend, da hier die effiziente Exploitation des Bestehenden im Vordergrund steht. Wir beleuchten im Folgenden Inkubatoren, exklusive Acceleratoren und Brancheninitiativen sowie Ambidextrie und Company Building.

#### 1. Inkubatoren

Das Bild vom Brutkasten in der Medizin wird in Gründerzentren auf Start-ups übertragen. Hier herrschen ideale Bedingungen – Büroräume, Infrastruktur und Services inklusive Beratung und Coaching werden von

den Betreibern geboten. Bekannte Inkubatoren wie Rocket Internet beteiligen sich in Frühphasen an Start-ups und lassen diese nach dem Baukasten-Prinzip an Know-how und Technologie partizipieren.<sup>7</sup>

Die Gründerzentren von Hochschulen stellen den Start-ups Förderprofessoren zur Seite, die den Zugang zu staatlicher Förderung etwa mit EXIST-Stipendien ermöglichen.

#### 2. Acceleratoren

Beschleuniger-Programme sind oftmals auf einen limitierten Zeitraum von beispielsweise drei Monaten angelegt, in denen die Idee des Start-ups intensiv zu einem marktreifen Produkt oder Service entwickelt werden soll. Gründerteams bewerben sich in der Regel an einem Accelerator-Programm und ziehen oftmals in eine Art Boot Camp mit Arbeitsplätzen, Support und Coaching durch Mentoren. An sogenannten Demo-Days präsentieren sie zum Abschluss ihr Start-up potenziellen Investoren. Amerikanische Organisationen wie Techstars und Plug and Play organisieren Accelerator-Programme teilweise exklusiv für ein Unternehmen, wie etwa für den Retailer METRO, der regelmäßig sein Netzwerk an erfahrenen Experten zum Mentoring der vielversprechenden Start-ups einlädt.

#### 3. Brancheninitiativen

Unter dem Label Start-up Autobahn startete Daimler eine Brancheninitiative mit der Universität Stuttgart in der Arena2036 unter dem Management von Plug and Play zum Thema Mobilität der Zukunft. Brancheninitiativen mit Verbindung zu Digital Hubs von Bundes- und Landesregierungen sind eine gute Möglichkeit, Kräfte zu bündeln.<sup>8</sup>

Im ersten Accelerator-Durchlauf von Start-up Autobahn gastierten 13

Start-ups auf dem Campus Vaihingen und entwickelten ihre Ideen in einer inspirierenden Atmosphäre. Mit Porsche, BASF, ZF, HP Enterprise und vielen weiteren Partnern stehen den Start-ups nun noch mehr kompetente Unternehmen zur Seite, um deren Ansätze zu Mobilität und Industrie 4.0 zu beschleunigen.

#### 4. Ambidextrie

Doch wie funktioniert das optimale Handling von Schnellbooten? Der führende Change-Management-Experte und Harvard-Professor John P. Kotter konstatiert in einem Interview 2017,<sup>9</sup> dass in Europa Unternehmen dazu neigten, beide Welten strikt voneinander zu trennen. Sie gründeten Inkubatoren oder Spezialeinheiten, die weit weg vom Standardgeschäft operieren und sich mit Innovation oder strategischem Wandel beschäftigen. Viel vorteilhafter wäre natürlich, beide Welten zu vereinen – das neue Zauberwort der Organisation dazu heißt Ambidextrie. Wörtlich übersetzt heißt Ambidextrie „beide rechts“ – in Anlehnung an das medizinische Phänomen, bei dem ein Mensch sowohl mit der linken als auch mit der rechten Hand gleich effizient, flexibel und begabt ist.

#### 5. Exploration und Exploitation

Die Organisationsprofessoren Charles O'Reilly und Michael Tushman definieren Ambidextrie als die Fähigkeit eines Unternehmens, gleichzeitig forschen (Exploration) und optimieren (Exploitation) zu können.<sup>10</sup> Dadurch könne ein Unternehmen langfristig anpassungsfähig bleiben. Exploration beschreibt dabei Tätigkeiten wie Suche, Variation, Risikoaufnahme, Experimente, Spielen, Flexibilität, Entdecken und Forschen – kurz der Teil des Unternehmens, der agil ist und Innovationen vorantreibt. Exploitation hingegen bezeichnet Tätigkeiten im

5 Eichsteller, H. 2017: Herausforderung Digitale Transformation, Erfolgsbeispiele und Organisationsansätze in der Praxis in BOARD 5/2016.

6 Eichsteller, H. 2017: Herausforderung Digitale Transformation, Erfolgsbeispiele und Organisationsansätze in der Praxis in BOARD 5/2016.

7 Puscher, F. 2017: Digitale Transformation – der Firmen-Baukasten in Eichsteller, H., Schwend A. Studie Herausforderung Digitale Transformation, Bundesanzeiger Verlag.

8 Bundesinitiative www.de.digital und bspw. Landesinitiative www.wirtschaft-digital-bw.de

9 <https://t3n.de/news/ambidextrie-digitalleadership-864762/2/>

10 O'Reilly, C., Tushman, M. 2016: Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma, Stanford Business Books.

operativen Geschäft, das mit großer Stabilität und Effizienz verfeinert, implementiert und optimiert wird. Ambidextrie soll in der digitalen Transformation beides gleichzeitig möglich machen.

## 6. Company Building

Für grundlegende Aufgabenstellungen in der digitalen Transformation verläuft der Aufbau struktureller Ambidextrie mit räumlicher Separation einfach zu langsam. Für ein komplettes Outsourcing ist es aber oftmals wichtig, das Know-how in den eigenen Reihen aufzubauen. Eine Lösung dazu bietet das Company Building. Hier bauen IT-Dienstleister und Unternehmen gemeinsam eine Schnellboot-Organisation auf und betreiben sie, um sie dann nach einem definierten Zeitplan zu transferieren und in das Unternehmen zu integrieren.

## IV. Interview mit Andreas Schwend

Andreas Schwend ist Co-Founder, Managing Director diconium GmbH, Stuttgart.

### BOARD:

*In unserer Studie<sup>11</sup> haben wir 2017 über die Digital Readiness der Unternehmen gesprochen. Was hat sich generell in der Zwischenzeit getan?*

### Andreas Schwend:

Es ist eine langsame Verbesserung spürbar, das Verständnis für die Notwendigkeit der Digitalen Transformation ist definitiv gewachsen. Die ganz großen mutigen Schritte sind allerdings noch selten, radikale Umstrukturierungen oder ganzheitliche Verantwortung sind die Ausnahme. Wir beobachten, dass der Druck in Richtung Vorstand aus den operativen Bereichen gewachsen ist. Bei der Besetzung des Vorstands steht Digital-Know-how meist immer noch nicht ganz oben im Kompetenzprofil

der Wunschkandidaten, dafür sehen wir bei großen Mittelständlern immer öfter, dass der Generationswechsel genutzt wird, um die Digitale Transformation voranzutreiben.

### BOARD:

*Stichwort Digital Customer Experience: Sind die Unternehmen nun besser kundenzentriert ausgerichtet?*

### Andreas Schwend:

Das Bewusstsein ist da, der Shift im Mindset weg von der Produktorientierung hin zu mehr Kundenorientierung läuft. Jetzt geht es um die Umsetzung. Investitionen fließen übrigens leichter, wenn man mit Kundenzentrierung auch die Phantasie an der Börse anregen kann.

### BOARD:

*Stichwort IT & Budgets: Haben die Unternehmen die Notwendigkeit erkannt, gezielt zu investieren um aufzuholen?*

### Andreas Schwend:

Absolut! Unsere großen Automotive-Kunden nehmen zweistellige Milliardenbeträge in die Hand, um die digitale Basis für die Zukunft zu schaffen. Darin sind signifikante Beiträge für Infrastruktur, Plattformen, Cloud, Updatefähigkeit ‚over-the-air‘, Features-on-demand und vieles mehr inkludiert.

### BOARD:

*Wie flexibel sind die Budgetierungsprozesse in den Unternehmen geworden, wenn es um digitale Transformation geht?*

### Andreas Schwend:

Das traditionelle Wasserfallmodell bestimmt oftmals immer noch die Roadmap, nach dem Motto „Was kostet ein Feature?“ Immer mehr Unternehmen erkennen allerdings die Chancen von agilen Teams, die flexibel Produkte bauen. Hier ist es die Aufgabe der Steuerung, immer zeitnah am Geschehen zu bleiben und sicherzustellen, dass kundenorientierte Ergebnisse in enger Taktung produziert werden.

### BOARD:

*Stichwort Künstliche Intelligenz: Wo stehen deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich?*

### Andreas Schwend:

Jeder redet über KI, aber nur wenige machen etwas daraus. Dieser Prozess ist so langsam, weil viele keine saubere Datenstrategie haben. Erst dann kann man aus Daten etwas ableiten. Deep Learning ist der nächste Schritt, und mit der Interpretation in Hinsicht auf Entscheidungen entsteht erst wirkliche Intelligenz. Wir halten KPI-Modelle (Key Performance Indikatoren) für essenziell, da man nur so Investitionen rechnen kann. Die Ergebnisse sind vielversprechend: von Produktempfehlungen über höhere Konversionsraten bis hin zu höheren Margen durch Preisoptimierung im Vertrieb, sog. Predictive Maintenance in der Produktion. Im internationalen Vergleich sind Israel, Schweden und USA die Hotspots. Allerdings ist hier die Bereitschaft, etwas zu machen, auch deshalb höher, weil die Menschen weniger Bedenken haben, ihre Daten zur Verfügung zu stellen.

### BOARD:

*Was bedeutet digitale Transformation in Marketing & Vertrieb?*

### Andreas Schwend:

Im Kern geht es um Marketingeffizienz auf Basis von Daten. Der digitale Vertrieb ist natürlich bestens geeignet, um Vertriebsstufen zu reduzieren. Der Handel muss hier an seiner Qualität arbeiten, starke Marken wollen ihre Marge schließlich nicht mit schlechten Händlern teilen. Ein Beispiel: Adidas veröffentlichte gerade beindruckende Quartalszahlen in Q1/2019 – mit Wachstum in allen Kanälen, vor allem aber direct-to-consumer.

### BOARD:

*Stichwort Organisation: Wie hoch ist der Anteil der Unternehmen, die klar auf die Digitalisierung ausgerichtet sind und konsequent mit agilen Methoden arbeiten?*

<sup>11</sup> Eichsteller, H., Schwend A. 2017: Studie Herausforderung Digitale Transformation, Bundesanzeiger Verlag.

**Andreas Schwend:**

Die Organisation in Silos mit wenig Kollaboration ist immer noch stark ausgeprägt. Selten wird alles unter die Führung eines Chief Client Officers gestellt, der die Digitalisierung dann auch kundenorientiert umsetzt.

**BOARD:**

*Wie sehen Sie die Landschaft von Start-ups, Inkubatoren und dem Transfer in die traditionellen Unternehmen?*

**Andreas Schwend:**

Wir sehen im Markt, dass die Investitionen in Start-ups und Inkubatoren dann zurückgehen, wenn man das Gefühl hat, dass man keinen Einfluss auf die Entwicklung hat und zu weit weg ist. Inkubatoren und Acceleratoren bezeichnen wir als „Labs“, die die Aufgabe haben, ein Minimal Viable Product (MVP) zu erstellen, mit dem man Kundentests machen kann, bevor es in die Skalierung geht. Die digitale Fabrikation geschieht dann in den „Fabs“, die nicht unbedingt außerhalb des Unternehmens sein müssen. Allerdings kann man schon noch hier und da typisches „Abstoßungsverhalten“ beobachten. Dann muss man eine alternative Lösung suchen.

**BOARD:**

*Ist Company Building eine solche Lösung? Welches sind die Vorteile, zusammen mit einem Dienstleister für digitale Transformation ein gemeinsames Unternehmen aufzubauen, um es dann nach einem definierten Zeitraum an den Konzern zu transferieren?*

**Andreas Schwend:**

Company Building hat tatsächlich viele Vorteile! Es vereint Geschwindigkeit und Effizienz mit Kompetenzaufbau und Technologie.

**Geschwindigkeit:**

Die neue digitale Unit ist unabhängig und damit schneller, weil keine Rücksicht auf bestehende Konzernregeln genommen werden muss.

**Effizienz:**

Ein Build-up-Team aus Digitalprofis der Dienstleister und Business-Experten des Unternehmens überführt gemeinsam Strategien in agile Aufgaben und Projekte.

**Kompetenzaufbau:**

Der Dienstleister teilt sein Digital-Know-how mit den Unternehmen und übernimmt das Recruiting hochqualifizierter Mitarbeiter.

**Technologie:**

Auswahl und Evaluation innovativer Technologien erfolgt mit dem Fachwissen des Dienstleisters, Implementierung und Go-to-Market sind deutlich schneller als bei traditionellen internen IT-Projekten.

**BOARD:**

*Sie haben mit CINTEO ein solches gemeinsames Unternehmen mit der Daimler AG aufgebaut. Was war die Aufgabe?*

**Andreas Schwend:**

Die Aufgabenstellung für CINTEO war es, als Gemeinschaftsunternehmen von Daimler AG und diconium Online-Sales im Kontext des digitalen Produkt- und Serviceangebots von Daimler zu optimieren. Im Sinne des Gedankens „Customer-first“ sollte es eine zentrale Plattform geben, sowie gewinnbringende Synergien verschiedener Services, einen Onlinemarktplatz und Standards für das weltweite Rollout der Services und Produkte. Es bedurfte also eines komplett neuen digitalen Ökosystems.

**BOARD:**

*Und was waren die Ergebnisse?*

**Andreas Schwend:**

Das Gemeinschaftsunternehmen durchlief die vier Phasen BUILD, OWN, OPERATE und TRANSFER planmäßig in weniger als drei Jahren. Die Ergebnisse im Einzelnen waren: Errichtung einer Digital Commerce-Plattform in holokratischen, agilen Strukturen. Weltweite Skalierung der Produkte und Services. Recruiting von 100 Mitarbeitern, mit Schwerpunkt im kompetitiven IT-Markt. Erfolgreiche

Integration in die Daimler AG unter [www.mercedes-benz.io](http://www.mercedes-benz.io)

**BOARD:**

*Was sind die Learnings? Würden Sie heute etwas anders machen?*

**Andreas Schwend:**

Das Ergebnis spricht für sich. Die in die Daimler AG integrierte Unit ist auch weiter Keimzelle für neue Themen. Den Prozess des Transfers und die Integration muss man immer besonders behutsam angehen. Um in der Sprache der Ambidextrie zu sprechen: Bei einem abrupten Wechsel von Exploration und Lernmodus in Exploitation und Delivery könnte sonst etwas verlorengehen.

**BOARD:**

*Volkswagen hat sich Ende 2018 mit 49 % an diconium beteiligt. Wie wirkt sich das auf die Zukunft von diconium aus?*

**Andreas Schwend:**

100 Prozent positiv. Wir haben nach wie vor absolute Entscheidungsfreiheit auf Basis unserer gemeinsam verabschiedeten Planung. Wir fühlen uns wohl und haben die Rolle der Digital Factory eingenommen. Somit sind wir nicht nur Zulieferer, sondern unsere Kolleginnen und Kollegen haben auch die spannende Aufgabe, in ihren Projekten einen Schritt weiter nach vorne zu gehen.

**V. Fazit**

Die digitale Transformation hat Fahrt aufgenommen, die verschiedenen Optionen, wie man Innovationen organisatorisch verankert, sind im Einsatz. Die Unternehmen sammeln dabei Erfahrungen, wie man das Innovator's Dilemma lösen kann und setzen organisatorische Schnellboote gezielt ein. Wir erkennen einen Trend zum Company Building bei großen Unternehmen, die Kompetenzen schnell und effizient aufbauen wollen und dabei vom Technologiewissen des Dienstleisters profitieren.