



Eine starke Hand reichte gestern. Heute setzen erfolgreiche Organisationen auf Beidhändigkeit, so dass gleichzeitig das Kerngeschäft effizient optimiert und mit strategischer Innovation neue Geschäfte aufgebaut werden. Beidhändigkeit kennt man als Phänomen der Ambidextrie bei Menschen, die weder rechts- noch linksbändig sind, sondern über eine gleich ausgebildete Geschicklichkeit in beiden Händen verfügen.

Beidhändig gestalten

Unternehmen müssen parallel zum Kerngeschäft strategische Innovationen hervorbringen – durch Experimentieren und Lernen. Dafür ist Veränderungsintelligenz in der Führung nötig.

Vor einigen Jahren sah sich die Legic Idensystems AG mit einer Herausforderung konfrontiert: Für das 100-prozentige Tochterunternehmen des Schweizer Sicherheitssystem-Spezialisten Kaba deutete sich ein fundamentaler Wandel im Kerngeschäft an. Die Veränderungen zeigten sich bereits in signifikanten Einbrüchen bei Auftragseingang und Umsatz.

Legic stellte zu diesem Zeitpunkt eine Technologieplattform für Zugangskontrollen bereit, die auf Radio Frequency Identification (RFID) basiert. Dazu gehört eine Schlüssel-Schloss-Kombination aus Zugangskarte und Lese-Chip, die beispielsweise bei Hotel-Zimmern zum Einsatz kommt. Diese RFID-Lösung ermöglicht eine berührungslose Zugangskontrolle mit ID-basierten Applikationen.

Der weitaus größte Teil des Umsatzes in diesem Geschäft wird mit der Zugangskarte gemacht. Hotels in den USA benötigen etwa 100 Zimmerkarten im Jahr pro Türschloss, während das Türschloss selbst eine Lebensdauer von mehr als zehn Jahren hat. Mit den Entwicklungsaufwendungen verhält es sich jedoch umgekehrt: Der Lese-Chip im Türschloss fußt auf einer komplexen Halbleiter-Technologie, dagegen handelt es sich bei der Zimmerkarte um ein eher simples Produkt. Der Verkauf der Karten finanziert also die Lesechips.

Das lange stabile Verhältnis zwischen der Anzahl installierter Lesechips und der Anzahl verkaufter Zugangskarten begann nun unerwartet und rapide zu sinken. Eine Zeitenwende: Der Markt spiegelte die Erwartung, dass die Zugangskarte vom Mobiltelefon ersetzt werde. Der Absatz an Zugangskarten würde massiv sinken. Wie aber soll ein mittelständisches Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern dieser Herausforderung begegnen? Und das in einem Markt mit wesentlich größeren, finanzstärkeren Spielern?

Die Unternehmensführung von Legic beschloss, das eigene Geschäftsmodell als „fabless semi-conductor manufacturer“ infrage zu stellen und die bestehende Plattform um Software und um Service-Elemente zu erweitern. Klar war nur: Legic musste künftig Zimmertüren mit dem Mobiltelefon öffnen

können. Und dies musste Umsatzfelder erschließen, die den Einbruch bei Zugangskarten kompensieren.

Der etablierte Entwicklungsprozess, optimiert für „failure is not an option“ im Halbleiterdesign, erwies sich dafür als nicht tauglich. Daher mussten nicht nur neue Technologien, sondern

auch alternative Vorgehensweisen entwickelt werden. Kernpunkt dafür war ein „eingebettetes Unternehmerteam“ mit eigenen Mitarbeitern, mit neu hinzugewonnenen Spezialisten und mit externen

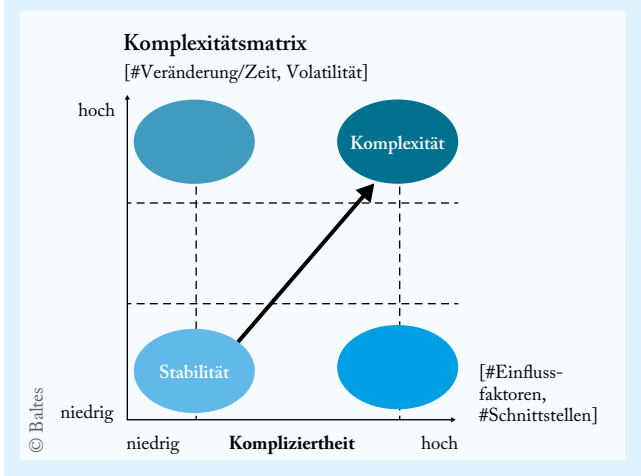
Dienstleistern. Dieses Team hat agil und iterierend nicht nur die technische Lösung, sondern auch ein Geschäftsmodell entwickelt. Fehlschläge gehörten dazu: Beispielsweise wurde Software über neun Monate entwickelt, um Mobilfunkbetreiber wie Swisscom oder T-Mobile anzubinden, um dann festzustellen, dass diese im Geschäftsmodell keine Schlüsselrolle einnehmen werden. Mehrfach iterierte das Team zudem zwischen den Technologie-Hypothesen NFC und Bluetooth.

Heute ist klar, dieser Weg war erfolgreich: Nach zwei Jahren konnte mit dem Cromwell in Las Vegas das erste Hotel mit der neuen Technologie live gehen. Mittlerweile sind viele hunderttausend Hotelschlösser damit ausgerüstet und Legic hat neue Marktsegmente hinzugewonnen. Ausführlich ist dieses Erfolgsbeispiel im Buch „Radical Business Model Transformation“ beschrieben.

Das Beispiel veranschaulicht, was heute in Industrie und Gesellschaft passiert, getrieben von einem Phänomen, das wir als „Digitalisierung“ oder „Digitale Transformation“ beschreiben. Diese Entwicklung ist eine Veränderung neuer Art, eine Veränderung zweiter Ordnung, verbunden mit Komplexität und Unsicherheit. Die alten Antworten und tradierten Methoden passen dafür nicht (mehr). Denn der Wandel unserer Zeit ist weniger ein technologischer Wettbewerb als eine tiefgreifende Veränderung der Gesellschaft.

Aus der Technologiesgeschichte kennen wir solche Muster, wenn sich der echte Nutzen und die breite gesellschaftliche Wirkung einer Technologie erst Jahrzehnte nach deren

„Unternehmen müssen über lange Zeiträume aufgebaute Stärken mit den neuen technologischen Möglichkeiten hebeln.“



Alternative Führungsmethoden sind angesichts von Kompliziertheit und Dynamik gefragt; Projekt- noch Krisenmanagement funktionieren nicht.



Parallelität wie hier beim doppelt kreativen Maler ist heute für Unternehmen überlebenswichtig, die altes und neues Geschäft parallel entwickeln

Verfügbarkeit einstellt – erst dann, wenn wir gelernt haben, uns um diese Technologie herum neu zu organisieren. Die Energiequelle für industrielle Verarbeitung war früher Wasserkraft, industrielle Zentren lagen daher an Wasserläufen. Die Dampfmaschine hat daran erst mal wenig geändert, erst viele Jahre später wurden ganze Regionen in Europa deindustrialisiert, weil Industrieansiedlung von Wasserläufen unabhängig wurde. Ähnlich hat zunächst ein zentraler Elektromotor die Dampfmaschine ersetzt. Erst viele Jahre später wurden Elektromotoren dezentralisiert, kleiner und direkt an Maschinen gebaut. Ohne Transmissionswellen wurden nun neue Betriebsorganisationen und -größen möglich.

Neue Komplexität und Unsicherheit managen

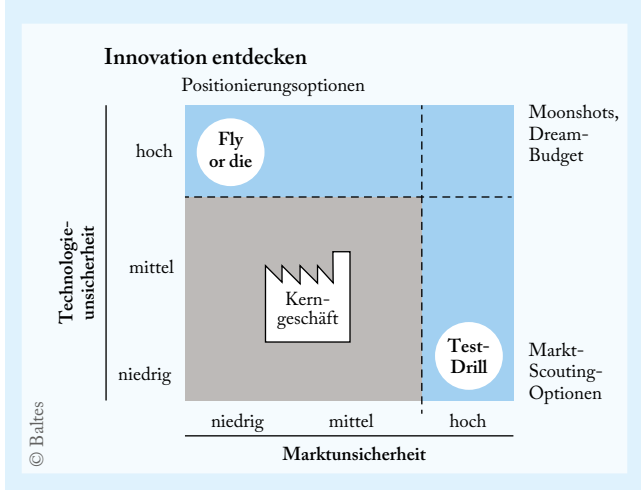
Genau das erleben wir heute, wenn wir den echten Nutzen seit langem verfügbarer und oft digitaler Technologien erschließen. Im Ergebnis kreieren wir damit eine neue Gesellschaft. Daher wird jeder, individuell und als Unternehmen, früher oder später davon erfasst. Während wir dies tun, entwickeln sich gleichzeitig – dem Mooreschen Gesetz folgend – die technologischen Möglichkeiten exponentiell weiter. Daraus entsteht Komplexität und Unsicherheit, für die wir in der Managementlehre bisher wenige Antworten kennen. Außer der, diese Unsicherheit tunlichst zu vermeiden. Komplexität ist das Produkt aus Kompliziertheit, die mit Projektmanagement und Dynamik, welche mit Krisenmanagement zu bewältigen ist (Grafik „Komplexitätsmatrix“).

Daher funktioniert hierfür weder Projektmanagement noch Krisenmanagement. Stattdessen braucht es alternative Management-Methoden. Ansonsten droht das, was der im Bau befindliche Berliner Flughafen BER eindrucksvoll zeigt: Komplexität mit tradierten Methoden anzugehen, macht die Sache nicht nur nicht besser, sondern eher noch schlechter. Zu diesem Ergebnis kam auch das Magazin „Spiegel“ nach sieben Monaten Recherche inklusive Studium von tausenden Aktenseiten: „Berliner Airport BER – Wie Deutschland am Bau eines Flughafens scheiterte.“

Es ist daher nicht mehr ausreichend, dem Fokus auf eher kontinuierliche und inkrementelle Weiterentwicklung zu folgen, wie so häufig vor allem im Mittelstand zu finden. Also dem „immer besser“, wie das Motto von Miele lautet. Nicht umsonst wird der deutschen Wirtschaft im globalen Wettbewerb ein Rückstand in Zukunftsfeldern wie autonomen Fahren oder künstlicher Intelligenz attestiert. Stattdessen müssen wir unser Management-Repertoire weiterentwickeln, um alternative Pfade hin zu Innovation und Veränderungsintelligenz erweitern. **Drei Kernelemente** sind dafür wichtig:

Innovationsaktivitäten müssen systematisch differenziert werden, in solche im Kerngeschäft mit eher inkrementeller Natur und solche im eher unsicheren Raum neuer Technologien und Geschäftsmodelle. Denn für letztere funktionieren tradierte Methoden der Investitionsbeurteilung nicht mehr, denn Business Case, Return on Investment (RoI) oder Kapitalwert gehen von Risiko aus. Sie versuchen dies zu minimieren – und laufen angesichts von Unsicherheit systemisch fehl. Unternehmen müssen also lernen, in Unsicherheit zu investieren ohne Business Plan, Business Case und RoI-Abschätzung (Grafik „Innovation entdecken“). Stattdessen sollte man begrenzte Mittel einsetzen und maximal viel lernen. Hier dient als Daumenregel für produzierende Unternehmen, entweder zehn Prozent der F&E-Aufwendungen oder ein Prozent vom Umsatz für diesen Bereich auszugeben, der von hoher Unsicherheit gekennzeichnet ist, um auszuprobieren und zu versuchen und iterierend zu lernen. Die Softwareentwicklung zur Anbindung der Mobilfunkbetreiber im Legic-Fall zeigt diese Vorgehensweise: Ein – aus heutiger Sicht gänzlich überflüssiges – Stück Software war notwendig, um herauszufinden, welche Rolle die Mobilfunkbetreiber zukünftig im Geschäftsmodell spielen werden. Ohne diese Softwareentwicklung hätte man dies kaum so schnell und klar lernen können.

Innovation im Kerngeschäft – mit Fokus auf Spezialisierung oder Optimierung – und strategische Innovation in



Ausprobieren, versuchen, iterierend lernen: Unternehmen sollten investieren, um den hier blau gekennzeichneten, unsicheren Raum zu erforschen.

unsicheren Feldern – mit Fokus auf Lernen, Experimentieren und mit Fehlertoleranz – müssen parallel und gleichzeitig stattfinden. Mitarbeiter sind dafür je nach Kontext – eher stabil oder eher komplex – mit unterschiedlichen Regeln und Herangehensweisen zu führen.

Diese Parallelität zielt auf die „beidhändige“ Organisation, die gleichzeitig das Kerngeschäft effizient optimiert und mit strategischer Innovation neue Geschäfte aufbaut. Dies wird auch als Ambidextrie bezeichnet: Ein Phänomen, bei dem Menschen weder rechts- noch linkshändig, sondern beidhändig sind. Diese Gleichzeitigkeit kann zu Konflikten führen. Sie löst Erklärungsbedarf aus, weil der Sinn dieser Ungleichbehandlung sich nicht selbst erklärt – auch als Ungerechtigkeit interpretiert werden kann. Es braucht daher Veränderungsintelligenz in der Führung, um diese Verbindung von „immer besser“ im Kerngeschäft mit „immer schneller“ für strategische Innovation umzusetzen.

Eingebettete Unternehmerteams können von Unternehmen für diese Umsetzung so wie bei Legic genutzt werden. Diese sichern auf der einen Seite strategische Optionen in neuen Märkten, testen neue Technologien und validieren innovative Geschäftsmodelle. Auf der anderen Seite leisten sie einen Transformationsbeitrag zurück in die Kernorganisation, um so deren Weiterentwicklung zu unterstützen.

Denn Märkte mögen sich disruptiv verändern, Organisationen tun dies aber nicht. Daher ist es wichtig, strategische Optionen zu sichern. Der Versuch, den großen Sprung umzusetzen, ist auch bei uns zum Scheitern verurteilt, denn damit wird die bestehende Unternehmenskultur – im Mittelstand oft der Erfolgskern – zerstört.

Welche Spezies gewinnt in effizienter Mobilität?

Für den Lohn dieser Anstrengungen liefert der Forscher Vance Tucker eine schöne Metapher: Er untersuchte in den späten 1960er-Jahren, welche Spezies sich am effizientesten fortbewegt. Wenig überraschend schneiden Menschen



Der Mensch auf dem Fahrrad schlägt mit Abstand alle Spezies in effizienter Fortbewegung; genauso müssen Unternehmen ihren Beschleuniger finden.

nicht so gut ab, aber Vögel am besten. Wobei als Gewinner der Condor hervorgeht. Alle aber schlägt mit Abstand der Mensch auf dem Fahrrad.

Genau das ist die Herausforderung heute: Unternehmen müssen über lange Zeiträume aufgebaute Stärken mit den neuen technologischen Möglichkeiten hebeln. Sie müssen sozusagen ihr eigenes Fahrrad finden, um damit völlig neue Geschäfte, Märkte und Kundengruppen zu erschließen. Unternehmen werden damit genauso wenig zu Start-ups, also gewissermaßen den Vögeln der Digitalisierung, wie Menschen zu Vögeln. Aber das ist auch nicht nötig. Denn mit dem Rad können Unternehmen nicht nur mit Start-ups konkurrieren, sondern diesen sogar überlegen sein.

Kompakt

Zur Umsetzung von Veränderungsintelligenz sind fünf wesentliche Voraussetzungen zu schaffen:

- ▶ das klare Verständnis der strategischen Bedrohung;
- ▶ die Entwicklung und Kommunikation eines attraktiven und leicht verständlichen Zielbildes;
- ▶ die breite Motivation zur Initialisierung von Innovationsinitiativen;
- ▶ Ambidextrie als Organisationsprinzip für die Parallelität unterschiedlicher Innovationsaktivitäten;
- ▶ Unternehmerteams für die Umsetzung unternehmerischer Innovationsinitiativen.



Prof. Guido H. Baltes ist Direktor des IST Instituts für strategische Innovation & Technologiemanagement an der Hochschule Konstanz.