

»AR1465081

Ambidextrie im Aufsichtsrat

Das Denk- und Handlungsmodell für die Transformation

Julia Duwe

Wie eine Naturgewalt treffen weltweit immer neue Trends und Krisen auf Wirtschaftsakteure. Sie zwingen die Unternehmen, sich neu zu erfinden. Sie bestmöglich durch die Transformation zu begleiten und neben dem Erhalt des Kerngeschäfts den Aufbau zukünftiger Geschäftsmodelle zu ermöglichen, ist eine der zentralen Aufgaben des Aufsichtsrats. Das Modell der organisationalen Ambidextrie, auch Beidhändigkeit genannt, liefert ein hilfreiches Denk- und Handlungsmodell, um erfolgreich die Gewichte zwischen Kern- und Zukunftsgeschäft zu verschieben.

I. Definition von Ambidextrie

Ambidextrie (Beidhändigkeit) beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, das Kerngeschäft voranzutreiben und gleichzeitig ihr zukünftiges Geschäft aufzubauen. Das Konzept wird in der Betriebswirtschaftslehre schon seit Jahrzehnten erforscht. Es erzielt in den letzten Jahren immer größere Aufmerksamkeit, denn immer mehr Unternehmen befinden sich in einer Zerreißprobe: Sie müssen einerseits die Effizienz in den laufenden Prozessen erhöhen, um dem Wettbewerbsdruck auf globalen Märkten standzuhalten. Andererseits heißt es, sich auf den Zeitpunkt vorzubereiten, an dem das heutige Kerngeschäft nicht mehr trägt und ein neues Geschäftsmodell greifen muss. Die Wissenschaft beschreibt diesen Spagat als „Exploitation-Exploration-Trade-off“. **Exploitation** bezeichnet die inkrementelle Verbesserung des bestehenden Geschäfts. Es geht um Effizienzgewinne und Kostenführerschaft. **Exploration** beschreibt das Erschließen von Neuland, den Aufbau eines neuen Geschäfts und radikale Innovation. Die Anforderungen beider Welten können gegensätzlicher kaum sein und der Wettstreit in Unternehmen um die raren Ressourcen wird von Jahr zu Jahr schärfer.

Eine Hilfestellung für das Dilemma bietet das Konzept der Ambidextrie: „Running the business *and* changing the business“ lautet die Devise beidhändiger Unternehmen. Es gilt, im Umfeld großer Transformationen – Nachhaltigkeit, Digitalisierung und KI, Krisen und Umbrüche – die Balance zwischen Kern- und Zukunftsgeschäft zu finden. Ambidextrie liefert die Strategien und Führungsansätze.

II. Aktuelle Bedeutung von Ambidextrie

Das Konzept der Ambidextrie ist nicht neu. Schon immer gab es zukunftsorientierte Unternehmenslenker, die ihre Unternehmen im laufenden Geschäft auf neue Lösungen und Geschäftsmodelle eingeschworen haben. Doch die Geschwindigkeit, mit der sich heute neue Technologien, Regularien und Verschiebungen in globalen Märkten auf tun, steigt rasant. Zugleich nehmen die Einschnitte im laufenden Kerngeschäft rapide zu, beispielsweise durch wachsende

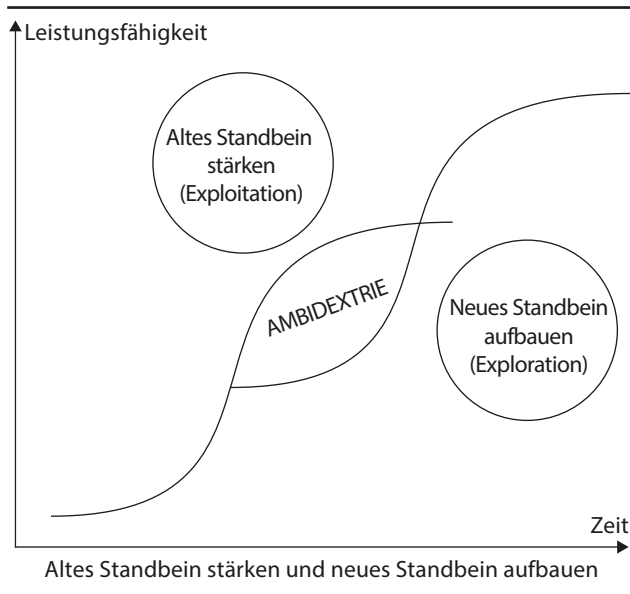
geopolitische Spannungen oder durch Störungen in weltweiten Lieferketten. Für Unternehmen bleibt immer weniger Zeit, sich anzupassen oder gar völlig neu aufzustellen. Vielmehr muss alles gleichzeitig passieren. Für Geschäftsführungen und Vorstände wird es zunehmend schwer, eine gesunde Balance zwischen Kern- und Zukunftsgeschäft zu erhalten und mit hohem Engagement die Transformation zu gestalten. Doch genau diese wird jetzt dringend gebraucht.

III. Transformation – eine Definition

Der Zeitraum der Transformation wird in Abb. 1 stark vereinfacht mithilfe von zwei Technologie-S-Kurven dargestellt. Die linke Kurve zeigt hierzu eine existierende Technologie – beispielsweise in der Automobilindustrie den Verbrennungsmotor („Altes Standbein“). Die rechte, später einsetzende S-Kurve zeigt eine neue Technologie, die erst entwickelt und zur Marktreife geführt werden muss – in unserem Beispiel können dies Elektroantriebe oder gänzlich neue Mobilitätslösungen sein („Neues Standbein“).

Die Überschneidung der beiden Kurven beschreibt den Zeitraum des Übergangs, in dem bekannte und neue Lösungen in Unternehmen parallel bearbeitet werden. Es ist ein Zeitraum, der den Einsatz von Ambidextrie erforderlich macht. Am Beispiel der Autoindustrie wird deutlich, dass dieser Zeitraum Jahre und Jahrzehnte andauern kann. Hinzu kommt, dass mit großen Technologiesprüngen meist weitere Veränderungen einhergehen, beispielsweise in den Geschäftsmodellen, aber auch in den Modellen der Zusammenarbeit und Prozessen von Unternehmen. Im Zeitraum des Übergangs treffen Economies of Scale und Kostenführerschaft auf Wachstumsstrategien und disruptive Innovation. Effizienzprogramme treffen auf Investitionen in Zukunftstechnologien. Neben umsetzungsorientierten Entscheidungen werden risikobereite Menschen mit Unternehmerteilgeist gebraucht. Kennzahlen wie Produktivität und Marge stehen Experiment und Meilensteinen gegenüber. Kurz – in der Transformation prallen widersprüchliche Anforderungen und Unternehmenskulturen direkt aufeinander.

Abb. 1: Spannungsfeld zwischen heutigen und zukünftigen Lösungen



IV. Ambidextrie im Aufsichtsrat

Der amerikanische Ambidextrie-Forscher Michael Tushman nennt diesen Spagat sportlich die „Ambidexterity Challenge“, die es zu meistern gilt. Die empirische Forschung hat vor allem drei Ansätze identifiziert, um die „Challenge“ zu meistern, sprich Exploitation und Exploration im Unternehmen bestmöglich zu balancieren: **Das sequenzielle Vorgehen (1)** beschreibt den klassischen Ansatz von Unternehmen, Exploration und Exploitation zeitlich voneinander zu trennen. Zunächst wird geforscht und entwickelt, dann ausgerollt und vermarktet. Dieser Idealzustand setzt jedoch viel Zeit voraus und ist z.B. im Umfeld schnelllebigster Digital-Technologien kaum möglich. **Die strukturelle Trennung (2)** ermöglicht die Parallelität von Exploitation und Exploration. Das zukünftige Geschäft und Innovation werden getrennt vom Kerngeschäft entwickelt – beispielsweise in Future Labs oder in Ausgründungen. Hier entwickeln sich die neuen Ideen fernab vom großen Tanker mit hoher Geschwindigkeit – solange man sie auch sinnvoll getrennt halten kann. Wenn jedoch Tagesgeschäft und zukünftige Entwicklungen immer stärker miteinander verflochten sind – wie aktuell im Umfeld von künstlicher Intelligenz erlebbar –, hilft der Ansatz der Trennung nicht mehr weiter. **Mit der bewussten kontextuellen Balance (3)** von Exploitation und Exploration müssen Führungskräfte im laufenden Geschäft beide Welten aktiv verbinden.

Alle Ansätze haben eines gemeinsam: Sie erfordern von Vorstand und Geschäftsführung Ambidextrie. Denn hier laufen die operativen Fäden eines Unternehmens zusammen. Das Balancieren von Kerngeschäft und Zukunft kann keinesfalls dem mittleren Management überlassen werden. Michael Tushman und Kollegen führten bereits 2011 den Begriff des „Ambidextrous CEO“ ein und erklärten, welche Fähigkeiten ein beidhändiger Vorstand benötigt. Denn gerade das Top-Management läuft Gefahr, in Krisen und turbulenten Zeiten

nur auf das Kerngeschäft zu blicken. Schließlich gibt es ohne das Kerngeschäft – so die Argumentation der Unternehmenslenker – keine Zukunftsgestaltung.

Hier braucht es einen **beidhändigen Aufsichtsrat**, der beide Seiten im Blick behält und die Gewichte aktiv verschiebt. Der Ambidextrie-Experte Tushman fordert Aufsichtsräte dazu auf, nicht nur beide Welten zu verstehen, sondern die Umsetzung beider strategischer Ausrichtungen von der Geschäftsleitung einzufordern. Er sieht es als Verantwortung der Aufsichtsgremien, das Augenmerk dabei auf die Chancen und Opportunitäten zu richten: „Climate change, sustainability, and Generative AI are profound ambidexterity challenges. They are pure explore opportunities for incumbent firms“, ermutigt der Ambidextrie-Forscher die Gremien.

V. Ambidextrie in der Praxis

„Es geht heute darum, aus bestehenden Stärken mit noch höherer Geschwindigkeit Neues zu entwickeln“, beschreibt Eberhard Veit, Geschäftsführender Gesellschafter der Robert Bosch Industrietreuhand KG und Aufsichtsrat der Robert Bosch GmbH, das Spannungsfeld. Der Experte für Corporate Governance und Inhaber des Aufsichtsratsbüros 4.0-VeIT ist in seinen Sitzungen immer beidhändig unterwegs. Er beleuchtet zwingend beide Seiten der Ambidextrie: Einerseits stehe das bestehende Geschäft auf der Agenda, andererseits würde immer auch Exploration eingeplant, so der Experte.

Das Verständnis, dass ein großer Umbruch im Unternehmen stattfindet, das Sichtbarmachen der Veränderung, beispielsweise in der Agenda, und die Bereitschaft, den Wandel aktiv zu gestalten, sind erste Schritte, um als Aufsichtsrat die Weichen für die Zukunft zu stellen. Die folgende Checkliste bietet darüber hinaus weitere erste Impulse, wie Sie morgen damit beginnen können:

1. Eine Übersicht über die Ambidexterity Challenges des Unternehmens erstellen: Was sind die Stärken des bisherigen Geschäfts, welche zukünftigen Herausforderungen (KI, Nachhaltigkeit) stehen dem gegenüber?
2. Die Spannungsfelder zwischen Kern- und Zukunftsgeschäft sichtbar machen. Wo treten Konflikte auf?
3. Die Entwicklung einer beide Welten umfassenden Unternehmensidentität anstoßen.
4. Handlungsfelder der Exploitation und der Exploration in der Strategie einfordern.
5. Die Personalauswahl für das Top-Management auf zukünftige Herausforderungen ausrichten. ■

Literaturhinweise:

- Duwe, Aufsichtsrat 2030, Wie Aufsichtsräte durch Ambidextrie die Weichen für die Zukunft stellen, 2024.
- Duwe, Beidhändige Führung, 2022.
- Tushman/Smith/Binns, HBR 89, no. 6/2011, S. 74-80.
- <http://www.aufsichtsrat2030.de>.

Autorin:

Dr. Julia Duwe ist Beraterin, Autorin und Expertin für Organisationale Ambidextrie sowie langjährige Führungskraft im Innovationsumfeld großer Organisationen.

METATAGS: zeitschrift_AB; ressort_BT; doctype_aus; SirtusID_1465081; RowID_6; angelegt_20240826;