



BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher
Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb
Prof. Dr. Stefan Siepelt
Marc Tüngler
GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenlänger
Dr. Christian Bosse
Dr. Claus Buhleier
Peter Dietlmaier
Prof. Dr. Barbara Grunewald
Dr. Simone Hartmann
Prof. Dr. Peter Henning
Prof. Dr. Susanne Kalss
Dr. Jürgen Kunz
Prof. Dr. Klaus Möller
Prof. Dr. Ulrich Noack
Prof. Dr. Ulrich Seibert
Dr. Mirko Sickinger
Prof. Dr. Stefan Simon
Prof. Dr. Jochen Vetter
Prof. Dr. Marc-Philippe Weller
Prof. Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT

Deutsche Schutzvereinigung für
Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.



Renate Verjahns, Dr. Philipp Grenzebach

Compliance und die Rolle des Aufsichtsrats bei inter-
nen Ermittlungen

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb, Prof. Dr. Stefan Siepelt
Kodexreform 2019

Prof. Harald Eichsteller, Andreas Schwend
Herausforderung Digitale Transformation

Dr. Simone Hartmann, Prof. Dr. Christian Zwirner
Rechte und Pflichten von AR in öffentlichen
Unternehmen

Prof. Dr. Peter Henning
Onboarding von Aufsichtsratsmitgliedern

4
2019

BOARD - August 2019 - S. 133-172 - www.betrifft-unternehmen.de

Reguvis
Bundesanzeiger Verlag

www.reguvis.de

8. Frankfurter Aufsichtsratstag

Der moderne Aufsichtsrat: Charakter – Kompetenz – Wissen

25. September 2019

Dogma leistungsgerechte Vergütung – D&O-Versicherung versus Haftungsfallen –
Dialogpartner Aufsichtsrat

Workshop am 24. September 2019

14:00 **Exzellenz- Workshop**

- **Best Practice in der Aufsichtsratsarbeit anhand einer simulierten AR-Sitzung**

18:00 Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdisser, Universität St. Gallen, VR u.a. Privatbank IHAG Zürich AG;
Dr. Kathrin J. Niewiarra, bleu&orange®; Franz Held, VOV GmbH; Diederik Sutorius, VOV GmbH;
Gabriele Bornemann, Management Alliance GmbH
Mehr unter: www.adar.info/exzellenz-workshop

Vorabend am 24. September 2019

19:00 **Come-together-Dinner im Steigenberger Frankfurter Hof**

„Der Aufsichtsrat im Austausch mit Investoren“

Im Dialog mit Jens Wilhelm, Mitglied des Vorstands Union Asset Management Holding AG, Mitglied der
Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

Programmablauf am 25. September 2019

10:00 **Beginn und Begrüßung** (Einlass ab 9:00)

10:05 **Aktuelles von AdAR – Aufsichtsratsstudie 2019 und Fachausschuss öffentliche Unternehmen**

Prof. Dr. Stefan Siefert, Dr. Christian Seidenabel, Hengeler Mueller Dr. Christoph Regierer, Mazars

10:30 **Keynote: „Kompass für den modernen Aufsichtsrat“**

Prof. Dr. Edgar Ernst, AR Vonovia SE, Tui AG, Metro AG

11:15 **Kaffeepause**

11:45 **Teil der Strategie – Die leistungsgerechte Vergütung**

Impulsvortrag: Prof. Dr. Michael Bursee, Korn Ferry International GmbH

Moderation: Marc Tüngler, gf. Vorstand AdAR e.V., Hauptgeschäftsführer DSW e.V., AR u.a. innogy SE,
freenet AG und Mitglied der Regierungskommission DCGK

Teilnehmer: Prof. Dr. Edgar Ernst, Prof. Dr. Michael Bursee, Prof. Christian Strenger, HHL Leipzig
Graduate School of Management; Hauke Stars, Vorstand Deutsche Börse AG; Dr. Daniela Favocchia,
Hengeler Müller

12:45 **Mittagspause**

14:15 **D&O-Versicherung – Kein Haftungsrisiko, oder doch?**

Impulsvortrag: Prof. Dr. Stefan Simon, Vorstand Deutsche Bank AG

Moderation: Prof. Dr. Stefan Siefert, gf. Vorstand AdAR e.V., LLR Rechtsanwälte

Teilnehmer: Prof. Dr. Stefan Simon, Prof. Dr. Barbara Grunewald, Universität zu Köln, AR Evonik
Industries AG; Franz Held, VOV GmbH; Prof. Dr. Hans-Ulrich Wilsing, Linklaters LLP

15:15 **Kaffeepause**

15:45 **Der Aufsichtsrat als Dialogpartner**

Impulsvortrag: Hendrik Schmidt, DWS Investment GmbH

Moderation: Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb, gf. Vorstand AdAR e.V., Universität zu Köln

Teilnehmer: Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdisser Universität St. Gallen, VR u.a. Privatbank IHAG Zürich AG,
Hendrik Schmidt, Dr. Margarete Haase, AR u.a. ING Groep N.V., Fraport AG; Dr. Phoebe Kebbel,
Hering Schuppener

16:45 **Schlusswort und Get-together im Foyer**

Programmänderungen aus organisatorischen Gründen vorbehalten

Einlass: 9:00 Uhr Beginn: 10:00 Uhr

→ Anmeldung unter www.adar.info

Karmeliterkloster
Münzgasse 9
60311 Frankfurt a. M.





Prof. Harald
Eichsteller,
Vorsitzender
Fachausschuss
Digitale Trans-
formation im
AdAR e.V.

Liebe Leserinnen und Leser,

die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex wurde von der Regierungskommission am 9. Mai beschlossen und hat nach eineinhalbjähriger Vorbereitung und intensiven Konsultationen und Auswertungen der Stellungnahmen zu einem guten Ergebnis geführt. Barbara Dauner-Lieb und Stefan Siefert geben einen Überblick in die wichtigsten DCGK Regelungen zu Vorstandvergütung und Unabhängigkeit von Anteilseignern sowie zur Berichterstattung. Der AdAR begrüßt sehr, dass zudem seine Anregungen zum Festhalten am Grundsatz ‚Comply or Explain‘ sowie zur Limitierung der Dauer von ordentlichen Hauptversammlungen aufgenommen wurden.

Leistungsgerechte Vorstandsvergütung wird dann auch eines der Schwerpunktthemen beim 8. Frankfurter Aufsichtsratstag am 25. September sein. Zudem auf der Agenda D&O-Versicherung & Haftung sowie die Rolle des Aufsichtsrats als Dialogpartner. Wir erwarten wieder eine spannende Veranstaltung mit Vortragsimpulsen und Diskussionsrunden, aber auch viel Raum für Kontakte und persönliche Gespräche im Karmeliterkloster in Frankfurt.

Synchron zur Konferenz liefert das Heft Beiträge zu Aufsichtsräten in öffentlichen Unternehmen von Simone Hartmann und Christian Zirner, zur D&O Versicherung von Franz Held und zur aktuellen DSW-Vorstandvergütungsstudie 2019 von Marc Tüngler.

Die Bandbreite des Kompetenzspektrums von Aufsichtsratsstätigkeiten wird in dieser Ausgabe wieder besonders deutlich. Integration von Nachhaltigkeit ins Risikomanagement von Kai Michael Beckmann und das Thema ‚Compliance und die Rolle des Aufsichtsrats bei internen Ermittlungen‘ von Renate Verjahns und Philipp Grenzebach sind wichtige Bestandteile der Kontrollfunktion.

Der Digitalisierung als Dauerthema der Strategie-Komponente sind gleich zwei Beiträge gewidmet. Edgar Bernardi macht den Unterschied von Digitalisierung und digitaler Transformation klar, während ich den BOARD-Klartext ‚Herausforderung Digitale Transformation‘ im Interview mit Andreas Schwend über innovative Organisationsformen fortsetze. Der AdAR war im Juni bei diconium in Stuttgart zu Gast gewesen und hatte mit einer Gruppe von Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräten sowie der Initiative Beirat-BW e.V. und den Alumnis der Wirtschaftshochschule WHU einen intensiven Erfahrungsaustausch.

Neben der nun im DCGK empfohlenen Reduzierung der Anzahl von Mandaten steht immer wieder im Mittelpunkt der Diskussionen, welche Voraussetzungen Aufsichtsräte und Beiräte mitbringen sollten und wie ihre Arbeit möglichst effizient gestaltet werden kann. Neben der inhaltlichen Vorbereitung, die durch Zertifikatskurse und Prüfungen bei der Deutsche Börse AG und Beirat-BW erfolgen kann, sind Kultur und Onboarding wichtige Effizienzbeschleuniger. Anja Fiedler schickt in ihrem Aufsatz Kontrolleure auf den Prüfstand und Peter Henning plädiert für die Notwendigkeit von ‚Einführungskursen‘ für neue AR-Mitglieder, was im DCGK ‚vornehmer‘ als angemessene Unterstützung bei der Amtseinführung formuliert wurde.

Last but not least berichtet Florian Engels über ‚Rechte und Pflichten des AR-Vorsitzenden als Leiter der AR-Sitzungen‘, Christine Bortenläger mit Norbert Kuhn über ‚Altersvorsorge mit Aktien‘ und Daniel Rubner über ein OLG-Urteil zur Vertretung der GmbH durch den fakultativen Aufsichtsrat.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre und freue mich auf gute Gespräche im Karmeliterkloster im September in Frankfurt.

Herzlichst
Ihr Harald Eichsteller

EDITORIAL	133
AUFSÄTZE	
Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb, Prof. Dr. Stefan Siepelt Kodex-Reform 2019	135
Kai Michael Beckmann Integration von Nachhaltigkeit ins Risikomanagement	137
Dr. Edgar Bernardi Digitalisierung macht noch keine digitale Transformation	139
Renate Verjahns, Dr. Philipp Grenzebach Compliance und die Rolle des Aufsichtsrats bei internen Ermittlungen	146
Anja Fiedler Kontrolleure im Prüfstand	150
Dr. Florian Engels Rechte und Pflichten des Aufsichtsratsvorsitzenden als Leiter der Aufsichtsratssitzung	154
KLARTEXT	
Prof. Harald Eichsteller, Andreas Schwend Herausforderung Digitale Transformation	142
ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN	
RDir'in Dr. Simone Hartmann, WP/StB Prof. Dr. Christian Zwirner Rechte, Pflichten und Haftung von Aufsichtsräten öffentlicher Unternehmen	158
DAS AUFSICHTSRATSBÜRO	
Prof. Dr. Peter Henning Onboarding von Aufsichtsratsmitgliedern	161
AUS DEM DEUTSCHEN AKTIENINSTITUT	
Dr. Christine Bortenlänger, Dr. Norbert Kuhn Altersvorsorge mit Aktien – vom Ausland lernen	164
KOLUMNE	
Marc Tüngler DSW-Vorstandsvergütungsstudie 2019	166
RECHTSPRECHUNG	
Vertretung der GmbH durch den fakultativen Aufsichtsrat	170
LEXIKON	
Directors and Officers-Versicherung (D&O)	171

Impressum

BOARD –

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

ISSN: 2192-211X

Verlag: Bundesanzeiger Verlag GmbH

Postfach 10 05 34, 50445 Köln

Geschäftsführung: Dr. Matthias Schulenberg,
Jörg Mertens

Reguvis

Eine Marke der Bundesanzeiger Verlag GmbH
www.reguvis.de

Gesamtleitung

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb

Prof. Dr. Stefan Siepelt

Marc Tüngler

Redaktion Bundesanzeiger Verlag

Jörg Schick

Tel.: 0221 / 9 76 68-186

E-Mail: joerg.schick@bundesanzeiger.de

Angela Scholz

Tel.: 0221 / 9 76 68-315, Fax: 0221 / 9 76 68-271

E-Mail: angela.scholz@bundesanzeiger.de

Manuskripte

Manuskripte sind in elektronischer Form unmittelbar an die Schriftleitung oder an die Redaktion im Verlag zu senden. Für unverlangt eingesandte Manuskripte kann keine Haftung übernommen werden. Verlag und Schriftleitung behalten sich das Recht zur redaktionellen Bearbeitung der angenommenen Manuskripte vor. Der Autor/Die Autorin versichert, alleinige/r Inhaber/in der urheberrechtlichen Nutzungsrechte an dem Beitrag inklusive aller Abbildungen zu sein und keine Rechte Dritter zu verletzen.

Mit der Annahme des Manuskriptes zur Veröffentlichung überträgt der Autor/die Autorin dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Nutzungsrecht umfasst alle Verwertungs-, Verbreitungs- und Vervielfältigungsformen Print und Online insgesamt oder in Teilen sowie das Recht zu Übersetzungen, zur Einspeicherung, Verarbeitung und Verbreitung in eigenen und fremden Datenbanken, zur Speicherung und Vervielfältigung im Wege elektronischer Verfahren sowie zur Lizenzvergabe.

Urheber- und Verlagsrechte

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Verwertung, Verbreitung oder Zugänglichmachung (Print/Online) außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das Zitieren von Rezensionen ist in vollem Umfang erlaubt. Cover-Copyright © Martin Dimitrov/istockphoto.com

Haftungsausschluss

Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge wurden nach bestem Wissen und Gewissen geprüft. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Eine Haftung für etwaige mittelbare oder unmittelbare Folgeschäden oder Ansprüche Dritter ist ebenfalls ausgeschlossen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht notwendig die Meinung der Redaktion wieder.

Erscheinungsweise

zweimonatlich, jeweils Mitte des geraden Monats

Bezugspreise/Bestellungen/Kündigungen

Einzelheft 44,20 € inkl. MwSt. und Versandkosten (Inland 1,50 € pro Ausgabe/Ausland 3,- € pro Ausgabe). Der Jahresabpreis inkl. Online-Archiv beträgt 263,20 € inkl. MwSt. und Versandkosten (Inland 0,75 € pro Ausgabe/Ausland 3,- € pro Ausgabe). Bestellungen über jede Buchhandlung oder beim Verlag. Der Bezugszeitraum beträgt jeweils 12 Monate. Kündigungen müssen schriftlich erfolgen und spätestens am 15. des Vormonats, in dem das Abonnement endet, beim Verlag eingegangen sein.

Abo-Service

Tel.: 0221 / 9 76 68-315, Fax: 0221 / 9 76 68-271

E-Mail: wirtschaft@bundesanzeiger.de

Anzeigenleitung

Hans Stender

Bundeanzeiger Verlag GmbH

Amsterdamer Str. 192, 50735 Köln

Tel.: 0221 / 9 76 68-343, Fax: 0221 / 9 76 68-288

E-Mail: hans.stender@bundesanzeiger.de

Mediadaten: www.reguvis.de > Infothek > Mediadaten

Anzeigenpreise

Es gilt die aktuelle Anzeigenpreisliste.

Satz TKG Wienpahl, Köln

Druck Appel & Klinger GmbH, Schneckenlohe

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.¹ 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.² In der Studie ging es um das Digital-Know-how von Vorstand und Aufsichtsrat und die Digital Readiness der Unternehmen.³ 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.⁴

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.“⁵

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.⁶

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.⁷

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.⁸

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 2017,⁹ 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.¹⁰ 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 Studie¹¹ 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?

¹¹ 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

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.