



26.09.2023 – 07:00 Uhr

## Exploration versus Exploitation



### Exploration versus Exploitation

Karen Wendt, *SFTL President & expert in responsible, impact and sustainable investing*

<https://swissfintechladies.ch/sftl-authors/>

Ambidextrie (wörtlich übersetzt Beidhändigkeit) ist die Fähigkeit eines Unternehmens, eine Balance zu schaffen zwischen der Optimierung und der Erneuerung des Geschäftsmodells. Das macht sie zu einer Kernfähigkeit der digitalen Transformation.

### Exploration versus Exploitation

Innovation ist einer der drei Eckpfeiler der digitalen Transformation. Doch Unternehmen sind in der Regel auf Optimierung (Exploitation) getrimmt. Da bleibt wenig Zeit für Abenteuerlust bzw. Exploration. Das ist für viele Unternehmen ein Balanceakt

Etablierte Unternehmen haben vor allem eine starke Hand: Die Aufrechterhaltung bestehender Routinen und Prozesse für maximale Effizienz ist für sie sehr wichtig. So sind viele Organisationen im letzten Jahrhundert groß und erfolgreich geworden. Allerdings wenn man sich den Fortune 500 Index anschaut, sieht man folgendes: Seit 2000 sind 52 % der Unternehmen im Fortune 500 Index entweder in Konkurs gegangen, wurden aufgekauft oder haben aufgehört zu existieren. US-Unternehmen, die 1958 im S&P 500 vertreten waren, blieben im Durchschnitt 61 Jahre lang im Index (Cap Gemini 2017).. Was sagt uns das: Die Märkte sind dynamischer geworden, die Innovation schneller. Das erkennt man unter anderem an folgendem:

- In den 1980er Jahren konnten Unternehmen ihre fachliche Kompetenz noch etwa 30 Jahre wirtschaftlich ausbeuten. Mittlerweile sind es laut Untersuchungen der [Singularity University](#) weniger als fünf Jahre.
- Laut einer [Studie von McKinsey](#) glauben nur 8% der befragten Manager, dass ihr heutiges Geschäftsmodell die digitale Transformation profitabel übersteht.

Das bedeutet Anpassungen unsere Denkens, Handelns und Verhaltens auf allen Ebenen ist erforderlich: persönlich, im Team, im Unternehmen, in der Führung, im Knowledge Management , im Knowledge Transfer..

Ian Golden sagt in seinen Talkshows an dieser Stelle:

"Willkommen im langsamsten Tag des Rests Deines Lebens."

Wir alle müssen uns neu erfinden, wir brauchen dazu eine neue Eigenschaft : Emotionale Agilität, unsere persönliche Ambidextrie.

Die digitale Transformation verändert Märkte, Kundenverhalten und Wertschöpfungsstrukturen nachhaltig.

### Wie kann die Balance gelingen?

Zunächst einmal geht es um Führung und Führungskultur. Ambidextre Führung heißt, dass die Führung geeignete Voraussetzungen für organisatorische Ambidextrie schafft. Dabei setzt die **struktureller Ambidextrie** auf Ebene der Organisation an, gleichzeitig etabliert die Führung eigene Teams, interne Think-tanks für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Dagegen bedeutet **kontextuelle Ambidextrie**, dass auf Ebene der Mitarbeiter angesetzt wird, diesen Freiräume verschafft und Kompetenzen vermittelt, damit Erneuerung flächendeckend im Unternehmen stattfindet.

Damit kommen wir von den Pyramiden in der Wüste zu den Datenpyramiden von heute. In seinem Buch "Future Shock" spricht Alvin Toffler vom "Power Shift".

Die Macht gehört dem Datenwissen, den Vermögenden, die genug ökonomische Macht auf sich vereinen und auch der geopolitischen Macht. Hier werden die Kämpfe geführt um Daten-und Wissensführerschaft.

Um hier dabei sein zu können, müssen Firmen schnell skalieren. Elon Musk und sein Firmenimperium sind hierfür ein Beispiel.

Der große Vorteil der **strukturellen Ambidextrie** ist, dass man sie mit klarer Verantwortung in der Organisation verankern kannst. Dazu zwei mögliche Ansätze:

1. In einer dualen Organisation werden strategische Vorhaben von einem Netzwerk von Freiwilligen vorangetrieben, während die formale Hierarchie sich weiter um den Betrieb und die Optimierung des Kerngeschäfts kümmert. Das heißt, das Netzwerk von Freiwilligen fokussiert sich auf die Exploration, während die formale Hierarchie die Exploitation vorantreibt.
2. Die Gründung eines **Digital Labs** ist ein geeignetes Vorgehen, um digitale Innovationen systematisch voranzutreiben. Für Disziplinen wie digitale Produkte und Geschäftsmodelle braucht man frische Ideen und digitale Kompetenzen auf hohem Niveau .

Welchen Ansatz Sie für strukturelle Ambidextrie auch immer wählen, die Achillesferse dieser strukturellen Ansätze ist immer, dass eine gute Vernetzung mit der Kernorganisation gebraucht wird, damit nicht eine Zweiklassengesellschaft entsteht: Die kreativen Innovateure in der einen Einheit, die langweiligen Verwalter im Rest der Organisation

### Dann gibt es noch das Spotify Modell in der kontextuellen Ambidextrie

"People are natural innovators. So just get out of their way and let them try things out."

Kontextuelle Ambidextrie setzt auf Ebene der Mitarbeiter an. Jeder Mitarbeiter ist ein kreativer Erneuerer. du gibst den Mitarbeitern Zeit für Exploration mit der 80/20 Regel.

Die 80/20 Regel, die z.B. Google praktiziert hat und die zur Entwicklung von **GMail** führte, ist ein Beispiel für die Umsetzung kontextueller Ambidextrie. Dabei sind Mitarbeiter eingeladen, 20% ihrer Zeit zu nutzen, um an neuen Ideen zu arbeiten. Ein anderes Beispiel dafür sind die **Shipit Tage** von Atlassian. Eine Idee, ein Team, 24 Stunden Zeit, um etwas Vorzeigbares abzuliefern.

Natürlich braucht man auch die entsprechenden Kompetenzen an Bord um Erneuerungen systematisch voranzutreiben. Dazu kommt die Führungsunterstützung. So kann man zusätzlich auf Hackatons und Schulungen setzen und aussichtsreichen Vorhaben Sichtbarkeit geben.

Alle Unternehmen sitzen auf einem Berg an Einsichten und guten Ideen. Die große Kunst ist nun, dieses kreative Potential in einen strukturierten Rahmen zu überführen

Erklärung: Fortune Global 500 ist eine jährlich erscheinende Liste der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt, die vom Fortune Magazin veröffentlicht wird.

Investors club <https://emotional-agility.dg1.com/vc4diversity/pages/memberships>

Newsletter <https://mailchi.mp/7590c4a70dbb/sftl-newsletter>

Karen Wendt

President of SwissFinTechLadies

Medieninhalte



Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100096065/100911671> abgerufen werden.