

## Strategieentwicklung in Zeiten von Ambidextrie (ein Praxisbeispiel)

In einem Beitrag zu hybriden Organisationsformen (<https://tinyurl.com/vjdurqmr>) hatte ich kürzlich dargestellt, dass A.G.I.L. viel mehr ist als agile {ædʒaɪl}. Die Nase vorn haben diejenigen, die sich darauf verstehen, die vorhandenen Kernkompetenzen zu pflegen (Exploitation) und gleichzeitig neue

Erfolgspotenziale rasch zu erkennen und marktfähig zu machen (Exploration). Das ist A.G.I.L. im klassischen Sinn.



Die Frage der organisationalen Ambidextrie habe ich im Aufsatz „[Hybride Organisationsformen als Führungsstrukturen der Zukunft?](#)“ dargestellt. Hier und heute geht es um die Frage, wie Unternehmen dieser doppelten Herausforderung (Ambidextrie) auf der prozessualen Ebene begegnen.

Soweit ich es sehe, gibt es mittlerweile keinen ernsthaften Zweifel an der Feststellung, dass wir in einer VUCA-Welt und in Zeiten des disruptiven Wandels leben. Wenn dies also zutrifft, dann wird es auch höchste Zeit, bei der Unternehmensführung den Prozess der Strategieentwicklung kritisch unter die Lupe zu nehmen.

Hat die gute alte SWOT-Analyse ausgedient?

Hat die gute alte SWOT-Analyse ausgedient?

### Strategieentwicklung im Geschäftszyklus der Exploitation

Um die Antwort – quasi als Einleitung – vorwegzunehmen: nein, die SWOT-Analyse hat keinesfalls ausgedient. Das Wesen der Ambidextrie ist ja gerade das Sowohl-als-auch, und nicht das Entweder-oder. In einer VUCA-Welt werden die Geschäftszyklen jedoch tendenziell kürzer. Die Zeiten, in denen Unternehmer einen lange währenden Technologievorsprung hatten und diesen ausnutzen konnten (Exploitation) sind vorbei.

Gleichwohl bleibt das strategische Instrumentarium für diesen Geschäftszyklus, die dem die Dinge einer gewissen Planbarkeit zugänglich sind, nach wie vor gültig. Das strategische Instrumentarium für die Exploitation soll hier nur der guten Ordnung halber ganz kurz skizziert werden, bevor ich etwas tiefer auf die Strategiearbeit im Geschäftszyklus der Exploration eingehe.

Die wesentlichen Phasen der Strategiearbeit in der Exploitation sind rasch erklärt:

- Zusammenstellung der Ergebnisse und der wesentlichen Erfolgsfaktoren als Basis für die anschließende SWOT-Analyse.
- SWOT-Analyse in den beiden Teilen:
  - SW für Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses): es geht bei diesem Teil der Analyse um den Blick nach innen, also um die Kernkompetenzen und deren Entwicklungspotenziale. Diese Betrachtung ist grundsätzlich vergangenheitsorientiert. Die aus der Analyse abzuleitenden Entwicklungsschritte sind tendenziell inkrementell, d.h. es geht um die kontinuierliche Verbesserung des Bestehenden.
  - OT für Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats): hierbei geht es um das Erkennen von Erfolgspotenzialen in einer grundsätzlich planbaren, vorhersehbaren Zukunft. Der Blick ist bei diesem Teil der Analyse nach außen gerichtet, also auf das Ecosystem des Unternehmens. Es geht um die Stakeholder im weitesten Sinne sowie um das gesellschaftliche Umfeld einschließlich der Analyse von relevanten Megatrends.
- Strategieklausur mit der Festlegung/ Fortschreibung der strategischen Ziele und Maßnahmenpläne.
- Strategieimplementierung (z.B. mit Hilfe der X-Matrix) und Follow Up.

Nicht wenige mittelständische Unternehmen haben bereits bei diesem klassischen Prozess der Strategieentwicklung Verbesserungspotenzial in der Systematik.

In unsicheren, kaum planbaren VUCA-Zeiten mit ihren disruptiven Veränderungen, die von einem Tag auf den anderen komplette Geschäftsmodelle in Frage stellen, greifen aber selbst ausgereifte Strategieentwicklungsprozesse nicht. Man ist geneigt zu sagen, dass sie mitunter sogar schädlich sind. Das kann der Fall sein, wenn die Unternehmensführung aufgrund der Güte des o.a. Strategieentwicklungsprozesses zu lange am Glauben festhält, dass mit diesem Prozess auch Innovationen, Unsicherheiten und fehlende Planbarkeit gut gemanagt werden können.

## Strategieentwicklung im Geschäftszyklus der Exploration

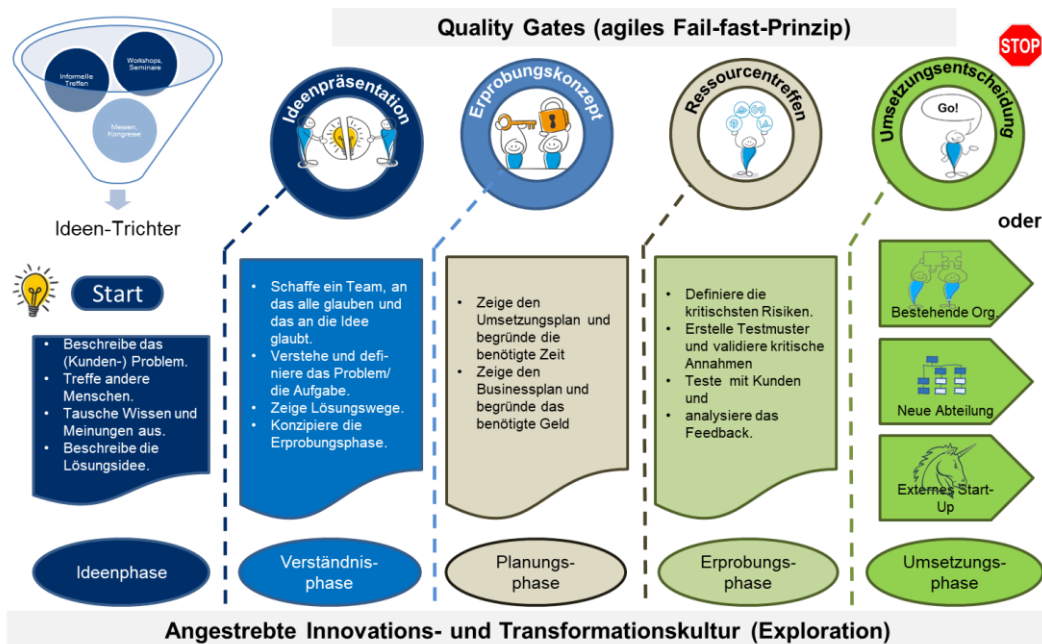
Wenn das Umfeld so deutlich verschieden von der früheren Stabilität, der Wandel so disruptiv ist, dann kann die strategische Herangehensweise davon nicht unberührt bleiben. Die strategischen Ansätze der kontinuierlichen Verbesserung des Bestehenden (Exploitation) müssen für die Erschließung völlig neuer, bislang unbekannter Erfolgspotenziale in neuen Geschäftsfeldern (Exploration) ungeeignet sein.

Die Systematik zum Management des Neuen und Unbekannten nennen wir den *Innovations- und Transformations-Zyklus*. Sie lehnt sich an das „Lean Startup“-Konzept von Eric Ries an. Sie ist schnell, ressourcenfreundlich und radikal erfolgsorientiert. Anhand von klar definierten Phasen mit entsprechenden Quality Gates an den Phasenübergängen kann man systematisch die Erfolgsaussichten von Ideen, Produkten und Märkten analysieren und evaluieren. Der Stand der Dinge wird dabei

---

<b>Geschäftsführerin:</b>	<b>Sitz der Gesellschaft</b>	<b>Kontakt</b>	
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH	Wilhelmstraße 37	Telefon	07478/ 2690 775
Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	72145 Hirrlingen	Mobil	0176/ 431 1098 1
Geschäftsführer:	<b>Registergericht</b>	Internet	www.100persent.de
Birgit Kohlhaas	Amtsgericht Stuttgart:	Mail	m.kohlhaas@100persent.de
Michael Kohlhaas	HRA 724431		
	Umsatzsteuer-IdNr.:		
	DE266648787		

ständig überprüft. Machen, messen, lernen – so funktioniert der permanente Evaluationsprozess. Das spart enorm Zeit, Geld und Ressourcen und bietet darüber hinaus die Möglichkeit, den Kurs mit der gebotenen Agilität zu korrigieren.



Der Innovations- und Transformations-Zyklus besteht aus drei strategischen Einheiten, die sich in insgesamt fünf Phasen gliedern:

- 1) Ideengenerierung
  - a) Ideenphase
  - b) Verständnisphase
- 2) Inkubation
  - a) Planungsphase
  - b) Erprobungsphase
- 3) Skalierung
  - a) Umsetzungsphase/ Vermarktung

Die **Ideenphase** dient dazu, eine Vielzahl von Ideen zu generieren. Im Vergleich zum klassischen Ideenmanagement (continuous improvement des Bestehenden) geht es aber hier darum, Ideen zu erzeugen, bei denen etwas Neues, innovative Lösungen von Kundenproblemen im Fokus steht. Quelle der Ideen sind oftmals Begegnungen und Kooperationen mit Kunden auf vielfältigster Ebene. Die

**Geschäftsführerin:**  
 100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH  
 Amtsgericht Stuttgart HRB 731028  
**Geschäftsführer:**  
 Birgit Kohlhaas  
 Michael Kohlhaas

**Sitz der Gesellschaft**  
 Wilhelmstraße 37  
 72145 Hirrlingen  
**Registergericht**  
 Amtsgericht Stuttgart:  
 HRA 724431  
 Umsatzsteuer-IdNr.:  
 DE266648787

**Kontakt**  
 Telefon 07478/ 2690 775  
 Mobil 0176/ 431 1098 1  
 Internet www.100persent.de  
 Mail m.kohlhaas@100persent.de

einzelnen Phasen sind durch sogenannte Quality Gates voneinander abgegrenzt, um die begrenzten Ressourcen auf die vielversprechendsten Ideen zu konzentrieren.

Das erste Quality Gate trennt daher vor allem die Ideen mit inkrementellem Verbesserungspotenzial von den Ideen, die hinsichtlich von Innovationen und Transformationen wegweisend sind.

Die Ideen der letztgenannten Kategorie werden sodann in der **Verständnisphase** vertieft. In dieser Phase sollten bereits mehrere Personen für ein Team gewonnen werden, die an die Idee glauben und die in deren weiteren Verfolgung ebenfalls ein großes Potenzial erkennen. Das Verständnis für die zu lösende Kundenaufgabe sollte vertieft und erste Lösungsideen entwickelt werden. Idealerweise sind sogar Mitarbeiter\*innen von Kunden Teil dieses Teams. Die ersten Lösungsschritte für eine Erprobungsphase sollten bereits in der Verständnisphase skizziert werden. Im Zuge des Quality Gates nach dieser Stufe wird die Idee dem Grunde nach evaluiert werden. Das heißt vor allem: ist das Team noch immer von der Idee überzeugt und gelingt es ihm, für die nachfolgende Phase das notwendige Commitment der Geschäftsleitung zu erzeugen?

Wenn dies der Fall ist, dann wird in der **Planungsphase** die Erprobung der neuen Innovation bzw. Transformation vorbereitet. Kernelemente dieser Phase bilden die folgenden Arbeitsschritte:

- den Umsetzungsplan skizzieren und dabei den/ die Entscheider\*innen
- die benötigten Ressourcen (Zeit und Geld) erörtern und begründen, sowie
- einen Businessplan erstellen.

Zum Schluss der Planungsphase wird auf der Basis der genannten Informationen über die weitere Verfolgung der fortschreitenden Ideenentwicklung entschieden.

In der dann folgenden **Erprobungsphase** wird – in Anlehnung an den agilen Lean-Startup-Ansatz zur Gründung von Unternehmen sowie zur Umsetzung von Geschäftsideen – die Umsetzung der Idee möglichst praxisnah und rasch erprobt. Lean Startup erklärt bzw. beschreibt diesen Prozess als "Build-Measure-Learn Zyklus". Dabei stehen schlanke Prozesse und das Lernen durch iteratives und kundenzentriertes Erproben im Fokus. Durch kontinuierliches Kundenfeedback und das Überprüfen der Hypothesen werden möglichst frühzeitig Rückschlüsse zur weiteren Produkt- oder Prozessentwicklung gezogen. Auf diese Weise werden der Prozess effizient gehalten und die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns reduziert.

Am Ende dieser Phase steht schließlich die Entscheidung über die endgültige Aufgabe der Idee oder die fokussierte Umsetzung und Skalierung, das heißt die Vermarktung der neuen Produktidee oder der Eintritt in ein neues Geschäftsfeld. Im wesentlichen geht es dabei um die Entscheidung, ob zum Beispiel die Vermarktung des neuen Produkts


- in die bestehende Unternehmensorganisation integriert, oder
- ob diese aus einer neu geschaffenen Organisationseinheit heraus geschehen, oder ob es gar
- aus einem separaten Startup-Unternehmen heraus organisiert werden soll.

---

<b>Geschäftsführerin:</b>	<b>Sitz der Gesellschaft</b>	<b>Kontakt</b>	
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH	Wilhelmstraße 37	Telefon	07478/ 2690 775
Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	72145 Hirrlingen	Mobil	0176/ 431 1098 1
Geschäftsführer:	<b>Registergericht</b>	Internet	www.100persent.de
Birgit Kohlhaas	Amtsgericht Stuttgart:	Mail	m.kohlhaas@100persent.de
Michael Kohlhaas	HRA 724431		
	Umsatzsteuer-IdNr.:		
	DE266648787		

## Zusammenfassung

Der vorgestellte *Innovations- und Transformations-Zyklus* stellt den Unternehmen eine Systematik zur Verfügung, um – im Sinne einer prozessualen Ambidextrie – neben dem klassischen Strategieentwicklungsprozess ein Instrument an die Hand zu geben, um den beständigen und oftmals disruptiven Wandel angemessen zu begegnen.

In den nächsten Newslettern werden wir am Beispiel der HB Technologies  aus Tübingen die Implementierung des Innovations- und Transformations-Zyklus darstellen. Der absolut innovative Geschäftsbereich DIGITALE ASSISTENTEN (<https://www.h-net.com/digitale-assistenten>) ist ein Paradebeispiel dafür, dass die klassischen Methoden der Strategieentwicklung nicht greifen und neue Wege beschritten werden müssen.

Die Phasen des Prozesses werden näher dargestellt, insbesondere werden die Quality Gates näher erläutert. Der disruptive Wandel in unseren VUCA-Zeiten erfordert neue, experimentelle strategische Herangehensweisen als Ergänzung zu den planenden Ansätzen für die Geschäftsmodelle der Exploitation.

■ Michael Kohlhaas

## Verwendete Literatur

Ries, E. (2014). *The Lean Startup*. München, Redline Verlag

Sie wollen effizienter und agiler werden? Sie planen die Verbesserung ihres Managementsystems und Ihrer Managementstrukturen? Sie wollen Ihre Führungskräfte dahingehend entwickeln, dass Sie neben der Effizienz im Tagesgeschäft offen für Veränderungen sind und mit Unsicherheit umgehen können? Dann rufen Sie uns an: 07478/ 2690 775. Wir beraten Sie gerne.

Hier finden Sie erste Anregungen, um Ihre [Führungsprozesse zu professionalisieren](#).

Die 100PersEnt GmbH hat sich auf das Thema *Führung im Mittelstand* fokussiert.

Schwerpunkte unserer Arbeit sind die [Strategieentwicklung](#) und die [Strategieumsetzung](#) im Mittelstand – von der punktuellen Beratung bis hin zum [Leadership Process Owner \(LPO\)](#).

Darüber hinaus bieten wir auch Werkzeuge im Umfeld der Führungskräfteentwicklung an: vom **Online-Angebot** zur Eignungsdiagnostik von Führungskräften ([BIP](#)), über die Analyse des Führungsverhaltens ([LSA](#)) bis hin zum Coaching, gerne auch als [Online-Coaching](#).

---

Geschäftsführerin:	Sitz der Gesellschaft	Kontakt
100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH	Wilhelmstraße 37	Telefon 07478/ 2690 775
Amtsgericht Stuttgart HRB 731028	72145 Hirrlingen	Mobil 0176/ 431 1098 1
Geschäftsführer:	<b>Registergericht</b>	Internet <a href="http://www.100percent.de">www.100percent.de</a>
Birgit Kohlhaas	Amtsgericht Stuttgart:	Mail <a href="mailto:m.kohlhaas@100percent.de">m.kohlhaas@100percent.de</a>
Michael Kohlhaas	HRA 724431	
	Umsatzsteuer-IdNr.:	
	DE266648787	

---

Wenn Sie ein unverbindliches Kennenlerngespräch vereinbaren möchten, stehe ich Ihnen gerne unter [m.kohlhaas@100persent.de](mailto:m.kohlhaas@100persent.de) oder telefonisch unter 07478/ 2690 775 zur Verfügung.

---

**Geschäftsführerin:**

100PersEnt Verwaltungsgesellschaft mbH  
Amtsgericht Stuttgart HRB 731028  
Geschäftsführer:  
Birgit Kohlhaas  
Michael Kohlhaas

**Sitz der Gesellschaft**

Wilhelmstraße 37  
72145 Hirrlingen  
**Registergericht**  
Amtsgericht Stuttgart:  
HRA 724431  
Umsatzsteuer-IdNr.:  
DE266648787

**Kontakt**

Telefon 07478/ 2690 775  
Mobil 0176/ 431 1098 1  
Internet [www.100persent.de](http://www.100persent.de)  
Mail [m.kohlhaas@100persent.de](mailto:m.kohlhaas@100persent.de)