

Technische Hochschule Mittelhessen

University of Applied Sciences

FernStudienZentrum

Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen

Masterstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen

Masterthesis

zur Erlangung des akademischen Grades des

Master of Business Administration and Engineering (MBA Eng.)

Konzepterstellung der organisationalen Ambidextrie in Unternehmen

Eingereicht von:

XXX

Telefon mobil:

E-Mail: xxx@googlemail.com

Februar 2023

1. Gutachter

Prof. Dr.-Ing.

**Inhaltsverzeichnis**

[Abbildungsverzeichnis VI](#_Toc127539469)

[Abkürzungsverzeichnis IX](#_Toc127539470)

[1. Einleitung 1](#_Toc127539471)

[1.1 Problemstellung und Hintergrund 1](#_Toc127539472)

[1.2 Zielsetzung und Grenzen der Arbeit 2](#_Toc127539473)

[1.3 Struktur der Thesis und Vorgehen der Analyse 3](#_Toc127539474)

[2. Grundlagen zur Konzepterstellung für organisationale Ambidextrie in Unternehmen 4](#_Toc127539475)

[2.1 Unternehmensstrategie 4](#_Toc127539476)

[2.1.1 Definition Unternehmensstrategie 4](#_Toc127539477)

[2.1.2 Ziele der Unternehmensstrategie 5](#_Toc127539478)

[2.1.3 Umsetzung der Unternehmensstrategie 6](#_Toc127539479)

[2.1.4 Ambidextrie in der Unternehmensstrategie 6](#_Toc127539480)

[2.1.4.1 Exploitation 7](#_Toc127539481)

[2.1.4.2 Exploration 7](#_Toc127539482)

[2.1.5 Organisationsansätze für Ambidextrie in Unternehmen 8](#_Toc127539483)

[2.1.5.1 Übersicht von Organisationsansätzen für Ambidextrie in Unternehmen 8](#_Toc127539484)

[2.1.5.2 Strukturelle Ambidextrie 8](#_Toc127539485)

[2.1.5.3 Sequenzielle Ambidextrie 9](#_Toc127539486)

[2.1.5.4 Kontextuelle Ambidextrie 9](#_Toc127539487)

[2.2 Projektmanagement 10](#_Toc127539488)

[2.2.1 Definition Projektmanagement 10](#_Toc127539489)

[2.2.2 Ziele des Projektmanagements 11](#_Toc127539490)

[2.2.3 Durchführung des Projektmanagements 12](#_Toc127539491)

[2.2.4 Formen des Projektmanagements 13](#_Toc127539492)

[2.2.4.1 Klassisches Projektmanagement 13](#_Toc127539493)

[2.2.4.2 Agiles Projektmanagement 14](#_Toc127539494)

[2.3 Innovationsmanagement 15](#_Toc127539495)

[2.3.1 Definition Innovationsmanagement 15](#_Toc127539496)

[2.3.2 Ziele des Innovationsmanagements 17](#_Toc127539497)

[2.3.3 Umsetzung des Innovationsmanagements 17](#_Toc127539498)

[2.3.4 Besonderheiten des Innovationsmanagements 19](#_Toc127539499)

[2.3.4.1 Klassisches Innovationsmanagement 19](#_Toc127539500)

[2.3.4.2 Design Thinking 20](#_Toc127539501)

[2.3.5 Produktlebenszyklus 22](#_Toc127539502)

[2.3.5.1 Definition Produktlebenszyklus 22](#_Toc127539503)

[2.3.5.2 Ziele der Produktlebenszyklusanalyse 23](#_Toc127539504)

[2.3.5.3 Anwendung der Produktlebenszyklusanalyse 24](#_Toc127539505)

[2.3.5.4 Besonderheiten des Produktlebenszyklus 24](#_Toc127539506)

[2.4 Portfoliomanagement 25](#_Toc127539507)

[2.4.1 Definition Portfoliomanagement 25](#_Toc127539508)

[2.4.2 Ziele des Portfoliomanagements 26](#_Toc127539509)

[2.4.3 Umsetzung des Portfoliomanagements 27](#_Toc127539510)

[2.4.4 Besonderheiten des Portfoliomanagements 28](#_Toc127539511)

[2.4.4.1 Boston Consulting Group Vier- Felder-Portfolio 28](#_Toc127539512)

[2.4.4.2 Marktattraktivität- Wettbewerbsvorteil Neun- Felder- Portfolio 30](#_Toc127539513)

[2.4.4.3 Lebenszyklus-Wettbewerbsposition 20- Felder- Portfolio 31](#_Toc127539514)

[2.5 Problemlösungsstrategie 34](#_Toc127539515)

[2.5.1 Definition Problem 34](#_Toc127539516)

[2.5.2 Allgemeines Vorgehen bei Problemlösungen 35](#_Toc127539517)

[2.6 Arbeitstechnik 38](#_Toc127539518)

[2.6.1 Definition Arbeitstechniken 38](#_Toc127539519)

[2.6.2 Übersicht von Arbeitstechniken 38](#_Toc127539520)

[2.6.3 Arbeitstechniken der Aufgabenklärung 40](#_Toc127539521)

[2.6.3.1 Ishikawa- Diagramm 41](#_Toc127539522)

[2.6.3.2 SMART 42](#_Toc127539523)

[2.6.4 Arbeitstechniken der Lösungssuche 43](#_Toc127539524)

[2.6.4.1 Fragebogen als Arbeitstechnik der Lösungssuche 43](#_Toc127539525)

[2.6.4.2 SWOT-Analyse 46](#_Toc127539526)

[2.6.5 Arbeitstechniken der Lösungsauswahl 47](#_Toc127539527)

[2.6.6 Arbeitstechniken der Implementierung 51](#_Toc127539528)

[3. Erarbeitung von Konzepten zu Ambidextrie im Projektmanagement 52](#_Toc127539529)

[3.1 Erhebung des IST-Zustandes der Ambidextrie in Unternehmen 52](#_Toc127539530)

[3.1.1 Vorgehen für die Erhebung des Ist- Zustandes 53](#_Toc127539531)

[3.1.2 Die Erhebung des IST- Zustandes auf Basis einer Literaturrecherche 54](#_Toc127539532)

[3.1.2.1 Marktsituation und Trends 54](#_Toc127539533)

[3.1.2.2 Beispiel: Smartphone 56](#_Toc127539534)

[3.1.2.3 Beispiel: Elektroauto 57](#_Toc127539535)

[3.1.2.4 Beispiel: Versandhandel 58](#_Toc127539536)

[3.1.2.5 Ambidextrie - Kriterien an erfolgreiche Unternehmen 58](#_Toc127539537)

[3.1.2.6 Beispiele von gescheiterter Ambidextrie 62](#_Toc127539538)

[3.1.3 Erhebung des Ist-Zustandes auf Basis von Expertenbefragung 66](#_Toc127539539)

[3.1.3.1 Aufbau des Fragebogens und Beschreibung der Durchführung der Befragung 66](#_Toc127539540)

[3.1.3.2 Allgemeine Informationen zu den befragten Experten und deren Unternehmen 67](#_Toc127539541)

[3.1.3.3 Ergebnisse der Expertenumfrage zu Ambidextrie in ihren Unternehmen 67](#_Toc127539542)

[3.1.4 Zusammenfassung der Erhebung des IST-Zustandes von Ambidextrie in Unternehmen anhand von Literaturrecherche und Expertenbefragung 72](#_Toc127539543)

[3.2 Analyse des IST- Zustandes von Ambidextrie in Unternehmen 74](#_Toc127539544)

[3.2.1 Vorgehen zur Analyse des IST-Zustandes von Ambidextrie in Unternehmen 74](#_Toc127539545)

[3.2.2 Analyse des IST- Zustandes von Ambidextrie in Unternehmen auf Basis der Literaturrecherche 75](#_Toc127539546)

[3.2.2.1 Vergleich der Unternehmen Quelle, Nokia und Nissan anhand der Kriterien der Ambidextrie 75](#_Toc127539547)

[3.2.2.2 Bewertung der Herausforderungen bei der Umsetzung vom Ambidextrie gemäß Literaturrecherche 78](#_Toc127539548)

[3.2.3 Analyse des IST-Zustandes von Ambidextrie in Unternehmen auf Basis der Expertenbefragung 80](#_Toc127539549)

[3.2.3.1 Vergleich der Antworten der Experten anhand der Kriterien der Ambidextrie 81](#_Toc127539550)

[3.2.3.2 Bewertung der Herausforderungen bei der Umsetzung vom Ambidextrie gemäß Expertenbefragung 84](#_Toc127539551)

[3.2.4 Zusammenfassung der Analyse des IST- Zustandes aus Literaturrecherche und Expertenbefragung 85](#_Toc127539552)

[3.3 Erarbeitung von einem Lösungskonzept für organisationale Ambidextrie in Unternehmen 87](#_Toc127539553)

[3.3.1 Vorgehen zur Lösungssuche für Konzepte für organisationale Ambidextrie in Unternehmen 87](#_Toc127539554)

[3.3.2 Lösungssuche anhand der Literaturrecherche und der Expertenbefragung 88](#_Toc127539555)

[3.3.3 Zusammenfassung der Lösungsvorschläge für organisationale Ambidextrie in Unternehmen 91](#_Toc127539556)

[3.4 Validierung des Lösungskonzepts für organisationale Ambidextrie in Unternehmen 94](#_Toc127539557)

[4. Fazit und Ausblick 97](#_Toc127539558)

[Literaturverzeichnis 100](#_Toc127539559)

[Anlagen 111](#_Toc127539560)

**Abbildungsverzeichnis**

[Abbildung 1 Separative und integrative Lösungsansätze 8](#_Toc127628218)

[Abbildung 2 Phasenablauf im klassischen Projektprozess-Model 12](#_Toc127628219)

[Abbildung 3 Agile Techniken des Projektmanagements 14](#_Toc127628220)

[Abbildung 4 Agiles Vorgehensmodel Projektbeispiel Ablauf einer Iteration 15](#_Toc127628221)

[Abbildung 5 Darstellung des Innovationsprozess 17](#_Toc127628222)

[Abbildung 6 Innovationstrichter 20](#_Toc127628223)

[Abbildung 7 Darstellung der Etappen des Design-Thinking-Prozesses 21](#_Toc127628224)

[Abbildung 8: Schema eines Produktlebenszyklus mit den unterschiedlichen Phasen 22](#_Toc127628225)

[Abbildung 9 Produktportfolio-Framework 27](#_Toc127628226)

[Abbildung 10 BCG-Matrix 29](#_Toc127628227)

[Abbildung 11 Konzept der Neun- Felder- Portfolioanalyse 31](#_Toc127628228)

[Abbildung 12 ADL-Matrix (Quelle: Adelberger/ Haft-Zboril 32](#_Toc127628229)

[Abbildung 13 ADL-Matrix Beispiel Produkt/SGE Positionierung 33](#_Toc127628230)

[Abbildung 14 Der Problemlösungszyklus der Systemtechnik 35](#_Toc127628231)

[Abbildung 15 Gegenüberstellung verschiedener Problemlösemethoden 36](#_Toc127628232)

[Abbildung 16 Arbeitstechniken des Problemlösungsprozesses 39](#_Toc127628233)

[Abbildung 17 Ishikawa-Diagramm 41](#_Toc127628234)

[Abbildung 18 SWOT-Analyse 46](#_Toc127628235)

[Abbildung 19 SWOT- Matrix 47](#_Toc127628236)

[Abbildung 20 Zielwertmatrix am Beispiel des Verkaufs eines PKW 48](#_Toc127628237)

[Abbildung 21 Kreuztabelle der Paarvergleichsmethode 49](#_Toc127628238)

[Abbildung 22 Kreuztabelle Paarvergleichsmethode am Beispiel von zehn Teilnehmern 50](#_Toc127628239)

[Abbildung 23 Errechnung der Gewichtung mithilfe der Paarvergleichmethode mit zehn Teilnehmern 50](#_Toc127628240)

[Abbildung 24 Projekt-Ablauforganisation 52](#_Toc127628241)

[Abbildung 25 Zuordnung der Vorgehensweise nach Ehrlenspiel zu den Kapiteln der Masterarbeit – Kapitel 3.1 Erhebung des Ist-Zustandes 52](#_Toc127628242)

[Abbildung 26 Arten der Ermittlung des IST-Zustandes 53](#_Toc127628243)

[Abbildung 27 Schritte der Ermittlung des IST-Zustandes Ambidextrie in Unternehmen 53](#_Toc127628244)

[Abbildung 28 Ausgewählte Megatrends und daraus abgeleitete Markt- und Technologietrends in Europa 55](#_Toc127628245)

[Abbildung 29 Anzahl Smartphone-Nutzer in Deutschland von 2009 bis 2021 57](#_Toc127628246)

[Abbildung 30 Anzahl von Neuzulassungen von Elektroautos von 2012 bis 2021 57](#_Toc127628247)

[Abbildung 31 Prognose zur steigenden Nachfrage nach E-Commerce 2017 bis 2026 58](#_Toc127628248)

[Abbildung 32 Umsetzung von Maßnahmen in den Fachbereichen 61](#_Toc127628249)

[Abbildung 33 Umsatz Quelle Versand und Amazon zwischen 1950 und 2009 63](#_Toc127628250)

[Abbildung 34 Umsatz Nokia und Apple zwischen 2011 und 2021 64](#_Toc127628251)

[Abbildung 35 Umsatz Nissan und Tesla zwischen 2011 und 2021 66](#_Toc127628252)

[Abbildung 36 Unternehmensstruktur und Innovation 68](#_Toc127628253)

[Abbildung 37 Angestellte und Fähigkeiten 68](#_Toc127628254)

[Abbildung 38 Auswertungen der Expertenbefragung 71](#_Toc127628255)

[Abbildung 39 Zuordnung der Vorgehensweise nach Ehrlenspiel zu den Kapiteln der Masterarbeit – Kapitel 3.2 Analyse des Ist- Zustandes 74](#_Toc127628256)

[Abbildung 40 Vergleich von Quelle, Nokia und Nissan mit den relevanten Kriterien der Ambidextrie 76](#_Toc127628257)

[Abbildung 41 Herausforderungen zur Umsetzung von Ambidextrie von Quelle, Nokia und Nissan 78](#_Toc127628258)

[Abbildung 42 Gegenüberstellung der Meinung der Experten mit dem IST-Zustand in Ihrem Unternehmen 83](#_Toc127628259)

[Abbildung 43 Zusammenfassung der ermittelten Kriterien zur Verifizierung des Problems 85](#_Toc127628260)

[Abbildung 44 Zuordnung der Vorgehensweise nach Ehrlenspiel zu den Kapiteln der Masterarbeit – Kapitel 3.3 Erarbeitung von Lösungsvorschlägen 86](#_Toc127628261)

[Abbildung 45 SWOT-Matrix zur Lösungssuche 87](#_Toc127628262)

[Abbildung 46 Zusammenfassung der Lösungsansätze für Ambidextrie 91](#_Toc127628263)

[Abbildung 47 Gegenüberstellung der Probleme mit den Lösungskonzepten 95](#_Toc127628264)

[Abbildung 48 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 1 112](#_Toc127628265)

[Abbildung 49 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 2 113](#_Toc127628266)

[Abbildung 50 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 3 114](#_Toc127628267)

[Abbildung 51 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 4 115](#_Toc127628268)

[Abbildung 52 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 5 116](#_Toc127628269)

[Abbildung 53 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 6 117](#_Toc127628270)

[Abbildung 54 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 7 118](#_Toc127628271)

[Abbildung 55 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 8 119](#_Toc127628272)

[Abbildung 56 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 9 120](#_Toc127628273)

[Abbildung 57 Anlage 1 Fragebogen Expertenbefragung, Seite 10 121](#_Toc127628274)

[Abbildung 58 Anlage 2 Antworten der Experten Persönliche Fragen 122](#_Toc127628275)

[Abbildung 59 Anlage 2 Antworten der Experten Unternehmensstrategie und Innovation 122](#_Toc127628276)

[Abbildung 60 Anlage 2 Antworten der Experten Unternehmenskultur 123](#_Toc127628277)

[Abbildung 61 Anlage 2 Antworten der Experten Organisationsstruktur 123](#_Toc127628278)

[Abbildung 62 Anlage 2 Antworten der Experten Führungshierachie 124](#_Toc127628279)

[Abbildung 63 Anlage 2 Antworten der Experten Fokussierung Tagesgeschäft 124](#_Toc127628280)

[Abbildung 64 Anlage 2 Antworten der Experten Angestellte und Fähigkeiten 125](#_Toc127628281)

[Abbildung 65 Anlage 2 Antworten der Experten Risiko 125](#_Toc127628282)

[Abbildung 66 Anlage 2 Antworten der Experten Prozesse und Standardisierung 126](#_Toc127628283)

[Abbildung 67 Anlage 2 Antworten der Experten Arbeitsmethoden 126](#_Toc127628284)

[Abbildung 68 Anlage 2 Antworten der Experten Individuelle Priorisierung 127](#_Toc127628285)

[Abbildung 69 Anlage 2 Antworten der Experten Erfahrung 128](#_Toc127628286)

[Abbildung 70 Anlage 2 Antworten der Experten Mögliche Konzepte 129](#_Toc127628287)

[Abbildung 71 Anlage 4 Grafik Auswertung Unternehmensstruktur und Innovation 134](#_Toc127628288)

[Abbildung 72 Anlage 4 Grafik Auswertung Unternehmenskultur 134](#_Toc127628289)

[Abbildung 73 Anlage 4 Grafik Auswertung Organisationsstruktur 135](#_Toc127628290)

[Abbildung 74 Anlage 4 Grafik Auswertung Fokussierung Kerngeschäft 135](#_Toc127628291)

[Abbildung 75 Anlage 4 Grafik Auswertung Angestellte und Fähigkeiten 136](#_Toc127628292)

[Abbildung 76 Anlage 4 Grafik Auswertung Risiko 136](#_Toc127628293)

[Abbildung 77 Anlage 4 Grafik Auswertung Prozesse und Standardisierung 137](#_Toc127628294)

[Abbildung 78 Anlage 4 Grafik Auswertung Arbeitsmethoden 137](#_Toc127628295)

[Abbildung 79 Anlage 4 Grafik Auswertung Individuelle Priorisierung 137](#_Toc127628296)

**Abkürzungsverzeichnis**

AG Aktiengesellschaft

DIN Deutsches Institut für Normung

DM Deutsche Mark

EPM Enterprise Performance Management

EU Europäische Union

FuE Forschung und Entwicklung

IKT Informations- und Kommunikationstechnik

IT Informationstechnologie

OCG Office of Government Commerce

PPM Produkt Portfolio Management

SGE Strategische Geschäftseinheit

SMART spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminierbar

SWOT strength, weaknesses, opportunities, threats

USD US-Dollar

USP Unique Selling Point, Unique Selling Proposition

VUCA Volatility, Uncertainty‚ Complexity‚ Ambiguity

ZOE Zeitschrift für Organisation und Entwicklung

# Literaturverzeichnis

Abel, W. (2022): Umsetzungspaket Capacity & Performance Management, abrufbar von itsmprocesses.com: https://www.itsmprocesses.com/Umsetzungspakete/Umsetzungspaket%20Capacity%20Management.htm (19.11.2019).

absatzwirtschaft.de. (29.05.2008). Wer ist kundenorientiert „bis in die Haarspitzen“? abrufbar von https://www.absatzwirtschaft.de/wer-ist-kundenorientiert-bis-in-die-haarspitzen-190378/ (25.09.2022).

Adelberger, W. H.-Z. (2013): Portfoliomanagement als Aufgabe der Optimierung von Rendite, Marktanteil und Ressourceneinsatz in Controlling, S. 41-48.

Adler, P. S. (2009): Perspectives on the Productivity Dilemma in Journal of Operations Management, 27(2), S. 99-113.

Amburgey, T. L. (1993): Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure in Administrative Science Quarterly, 38(1), S. 51.

Andler, N. (2007): Tools for Project Management, Workshops and Consulting, Roggebai, South Africa: Ignite Knowledge.

Ant, M. (2018): Effizientes strategisches Management: Die 10 Phasen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Springer.

Argote, L. B. (2003): Introduction to the Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge in Management Science, 49(4), S. V-VIII.

Argyris, C. (1990): Overcoming organizational defenses in Facilitating organizational learning, Boston.

Argyris, C. D. (1997): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective in Reis, 77/78, S. 345.

autohaus.de. (28.05.2020): Geschäftsjahr 2019/20: Nissan rutscht tief in Verlustzone abrufbar von https://www.autohaus.de/nachrichten/autohersteller/geschaeftsjahr-2019-20-nissan-rutscht-tief-in-verlustzone-2702178 (15.11.2022).

Bähring, K. H. (2008): Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden in Die Unternehmung, 1(62.), S. 89-111.

Barney, J. (1991): Firm Ressources and Substained Competitive Advantages in Journal of Management, 17(1).

Baumgartner, R. (2018): Nachhaltiges Projektmanagement durch die Kombination physischer und digitaler Produktlebenszyklen als Treiber für eine Kreislaufwirtschaft. in T. M. Redlich (Hrsg.), Wiesbaden: Springer.

Bea, F. S. (2020): Projektmanagement, Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag.

Bern, V. T. (2022): me & Company von Was sind die Herausforderungen von Ambidextrie?, abrufbar von https://www.me-company.de/magazin/ambidextrie/ (02.09.2022).

Birkinshaw, J. K. (2013):Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies in Academy of Management Perspectives, 27(4).

Braun-Thürmann, H. (2005): Innovation, Bielefeld: Themen der Soziologie.

Brockhaus Enzyklopädie Online. (2019): abrufbar von https://brockhaus.de/ecs/ enzy/article/projektmanagement (08.11.2019).

Bronner, A. et al (2003): Welche Arbeitstechniken nutzt die Wertanalyse?, Berlin, Heidelberg: Springer.

Brüggemann/ Brehmer (2015): Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm), abrufbar von https://www.ressource-deutschland.de/werkzeuge/basis-werkzeuge/leitfaden-ressourceneffizienz/methoden/ursache-wirkungs-diagramm-ishikawa-diagramm/ (30.09.2022).

Bundesministeriums des Innern und Heimat. (2022): Organisationshandbuch, abrufbar von https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6\_MethodenTechniken/63\_Analysetechniken/632\_Ursache-Wirkungs-Diagramm/ursache-wirkungs-diagramm-node.html (30.09.2022).

Bundesregierung, P. u. (29.09.2021): Klimaschutz im Verkehr von CO2-Ausstoß von Kraftstoffen senken, abrufbar von https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/weniger-co2-in-kraftstoffen-1850472#:~:text=Kraftstoffanbieter%20m%C3%BCssen%20den%20CO2%20%2DAussto%C3%9F,am%201.%20Oktober%20in%20Kraft. (30.10.2022).

Campagna, D. S. (09/2020): Unternehmensstrategie mitgestalten. Arbeitshilfe für Aufsichtsräte in Mitbestimmungspraxis (29).

Capgemini (2007): Nissan:Success Story of a Dramatic Turnaround: abrufbar von https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/ss\_Nissan\_\_Success\_Story\_of\_a\_Dramatic\_Turnaround.pdf (20.11.2022)

Chang, Y.-Y. H. (2011): Internal and external antecedents of SMEs innovation ambidexterity outcomes in Management Decision, 49(10).

Chesbrough, H. (2002): The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies in Industrial and Corporate Change, 11(3), S. 529-555.

Colombo, M. G. (ohne Datum): The Determinants of Organizational Change and Structural Inertia: Technological and Organizational Factors in Journal of Economics & Management Strategy, 11(4), S. 595-635.

Cottin, C. D. (2013): Risikoanalyse. Modellierung, Beurteilung mit Praxisbeispielen und Management von Risiken, Wiesbaden: Springer Spektrum.

Daenzer, W. (1977): System Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben, Zürich: Verlag Industrielle Organisation.

D'Aveni, R. D. (2010): The age of temporary advantage in Strategic management Journal, 31(13).

Denrell, J. J. (2001): Adaptation as Information Restriction: The Hot Stove Effect. Organization Science, 12(5), S. 523-538.

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement eP.M. (2019): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM4). Handbuch für Praxis und Weiterbildung im Projektmanagement, München.

Diehl, A. (12/2021): Digitale Neuordnung von Das McKinsey 3 Horizon Framework, abrufbar von https://digitaleneuordnung.de/blog/mckinsey-3-horizon-verstehen-und-anwenden/ (26.09.2022).

Disselkamp, M. (2012): Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, Wiesbaden: Springer.

Dittmer, G. (1995): Nutzwertanalyse in G. Dittmer (Hrsg.), Wiesbaden: Gabler Springer.

Drews, H. (2008): Abschied vom Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio nach über 35 Jahren Einsatz? Eine kritische Überprüfung der BCG-Matrix in Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, S. 39-57.

Drucker, F. (1977): People and Performance, The Best of Peter Drucker on Management, New York: Harpers College Press.

Duwe, J. (2020): Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen, Wiesbaden: Springer.

Ehrlenspiel, K. M. (2017): Integrierte Produktentwicklung Denkabläufe, Methodeneinsatz, Zusammenarbeit (6., überarbeitete und erweiterte Ausg.), München: Hanser.

Eigner, M. R. (2013): Product Lifecycle Management: Ein Leitfaden für Product Development und Life Cycle Management (2., neu bearb. Aufl. Ausg.), Dordrecht: VDI Verlag.

Eisenhardt, K. M. (1999): Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets in Harvard Business Review, S.72-82, 208.

Enke, J. M. (2016): Der systematische Problemlösungsprozess in wt Werkstatttechnik online Jahrgang 106, Heft 4, Düsseldorf: Springer-VDI-Verlag.

Eremit, B./ Weber, K. (2016): Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation: Quick Finder — Die wichtigsten Tools im Business Coaching, Wiesbaden: Springer

Eßmann, V. (1995): Planung potentialgerechter Produkte - Ein Beitrag zur Produktkonversion, Wiesbaden: DUV.

Fischermanns, G. (29. 02 2019): Gelebte Ambidextrie– Ein Plädoyer für die Integration von Prozess- und Projektmanagement. abrufbar von https://prozessfenster-blog.de/2019/02/28/ambidextrie-integration-von-prozess-und-projektmanagement/ (19.11.2019).

Flitter, H. N. (2016): Systematisches Vorgehen beim Problemlösen - Methoden und Technike,. Zürich: Geographic Information Technology Training Alliance (GITTA).

Ford, J. D. (2008): Resistance to Change: The Rest of the Story in Academy of Management Review, 32(1), S. 362–377.

Frey, C. T. (2022): Ambidextrie in Organisationen von Warum ist das Thema Ambidextrie gerade so aktuell? abrufbar von https://www.thinktank-ambidextrie.com/einstieg-in-die-materie (05.08.2022).

Fueglistaller, U. M. (2012): Strategie und Geschäftsmodell in U. M. Fueglistaller (Hrsg.), Wiesbaden: Springer.

Gatterer, H. (2012): Megatrends bezeugen den Wandel in P. H. Granig (Hrsg.), Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg.), Wiesbaden: Springer, S. 25-41.

Gericke, K. et al (2021): Der Produktentwicklungsprozess in B. Bender (Hrsg.), Wiesbaden: Springer.

Gilsing, V. N. (2006): Exploration and Exploitation in Innovation Systems in The case of Pharmaceutical Biotechnology, Research Policy, 35(1).

Gooding, R. Z. (1995): Interpreting Event Causes: The Complementary Role of Categorization and Attributation Processes in Journal of Management Studies, 32(1), S. 1-22.

Granig, P. H. (2012): Strategische Aspekte des Innovationsmanagements in P. H. Granig (Hrsg.), Die Kunst der innovation. Von der Idee zum Erfolg, Wiesbaden: Springer. S. 15-25

Güttel, W. (2017): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidextrie, Augsburg/ München.

Güttel, W. K. (2017): Ambidexterity: Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Performance Core in G. W.H. (Hrsg.), Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag.

Haake, K. R. (2020): Strategie-Workshop: In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie (4. Ausg.), Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Hasenöhrl, R. (1983): Nutzwertanalyse und Nutzwert-Kosten-Analyse in Der Wirtschaftsingenieur, S. 37-41.

Hauschildt, J. (2016): Innovationsmanagement, München: Vahlens Handbücher.

Hays AG/ Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH (2015): Von starren Prozessen zu agilen Projekten, Mannheim.

Hill, C. J. (2001): Strategic management theory - An integrated approach, Boston: Houghton Mifflin.

Hilmer, S. K. (2014): Standardisierung vs. Kultur: Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich in M. H. Engstler (Hrsg.), Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V.

Hollenberg, S. (2016): Fragebögen - Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung, Wiesbaden: Springer.

Huff, A. &. (1990): Bias and sensemaking in good times and bad.: Mapping Strategic Though.

Jenkins, M. (2010): Technological Discontinuities and Competitive Advantage: A Historical Perspective on Formula 1 Motor Racing 1950-2006 in Journal of Management Studies, 47(5).

Kaufmann, T. (2021); Strategiewerkzeuge aus der Praxis, Wiesbaden: Springer.

Keßler, H. C. (2002): Karriere im Projektmanagement, Berlin/Heidelberg.

Kieser, A. P. (2010): Organisation (6., überarb. Aufl Ausg.), Stuttgart.

Kirsch, W. R. (1983): Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand. Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden in W. R. Kirsch (Hrsg.), Berlin: Walter de Gruyter.

Klarner, P. S. (2013): Move to the Beat -Rhythms of Change and Firm Performance in Academy of Management Journal, 56(1), S. 160–184.

Koijmann, S. (ohne Datum): Selbstorganisation: Was ist das? Und wie fängt man mit Selbstorganisation an? von agilescrumgroup.de abgerufen von: https://agilescrumgroup.de/selbstorganisation/ (20.01.2023)

Kölling, M. W. (13. 10 2022): Renault und Nissan planen neue Zukunft für ihre brüchige Allianz. abrufbar von https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/ autohersteller-renault-und-nissan-planen-neue-zukunft-fuer-ihre-bruechige-allianz/28742006.html (20.11.2022).

Kowalczyk, M. (2017): The Support of Decision Processes with Business Intelligence and Analytics: Insights on the Roles of Ambidexterity, Information Processing and Advice, Wiesbaden.

Kramer, F. (1987): Problemlösungsprozeß in F. Kramer (Hrsg.), Berlin: Springer.

Kraus, G.et al (2019): Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung, Wiesbaden: Springer.

Kronlechner, S. G. (2009): Kontinuierlicher Wandel mit Ambidextrie. Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig Neues entwickeln in Zeitschrift für Führung und Organisation, 78(1).

Kruse, M. et al (2022): Megatrends und Strukturwandel - Welche Regionen werden profitieren? in Wirtschaftsdienst, 102(5), S. 392-396.

Kühnapfel, J. (2019): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kuster, J. C. (2019): Handbuch Projektmanagement: Agil - klassisch - hybrid (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Ausg.), Berlin.

Lanner, C. (2001): Programme zur Strategieumsetzung: Methodik zu Definition und Planung, Wiesbaden.

Levinthal, D. A. (1993): The myopia of learning in Strategic Management Journal, 14(2), S. 95–112.

Löhr, K. (2013): Innovationsmanagement für Wirtschaftsingenieure, München: Oldenburg Verlag.

Managementcircle (19.11 2019): Etablierte Unternehmen scheitern an der Digitalisierung. abrufbar von https://www.managementcircle.de/blog/gescheiterte-unternehmen-digitalisierung.html (19.11.2019).

March, J. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning in Organization Science, 2(1). doi: https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71.

Marchthaler, J. et al (2011): Value Management und Wertanalyse in V.-G. P.-u. Prozessgestaltung (Hrsg.), Wertanalyse - das Tool im Value Management (6., völlig neu bearb. u. erw. Aufl. Ausg.), Heidelberg: Springer.

Martens-Scholz, H. (2007): Smart Success, Wiesbaden: Gabler.

Matys, E. (2018): Praxishandbuch Produktmanagement: Grundlagen und Instrumente (7., aktualisierte und erweiterte Ausg.), Frankfurt/New York.

Mayer, K. (2020): Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten. Wegweiser vfür die Wirtschaft der Zukunft, Wiesbaden: Gabler Springer.

Mieke, C. M. (ohne Datum): Methoden zum Innovationsmanagement: Innovation konkret, abrufbar von https://www.content-select.com/index.php?id=bib\_view&ean= 9783864969423 (04.08.2022).

Müller, J. (1990): Arbeitsmethoden der Technikwissenschaften, Berlin/ Heidelberg: Springer.

Müller-Prothmann, T. D. (2020): Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse, (4. Ausg.) in G. Kamistke (Hrsg.) München: Carl Hanser Verlag.

Nehlke, A. (2021): Innovationen und Innovationsmanagement für Unternehmen in J. V. Stember (Hrsg.), Wiesbaden: Springer.

Nelson, R. R. (2014): An evolutionary theory of economic change. Cambridge, Mass.

Nissan Global. (2022): Company Development, Heritage, abrufbar von https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/2020/ (20.11.2022).

Okuda/Momose (28.05.2020): Nissan unveils transformation plan to prioritize sustainable growth and profitability, abrufbar von https://global.nissannews.com/en/releases/200528-03-e (20.11.2022)

O' Reilly, C. A. (2016): Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma, Stanford, California.

O`Reilly, C. A. (2009): Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities in California Management Review, 51(4).

Pelz, W. (2004): Strategisches und operatives Marketing in Übersichtsdarstellungen. Ein Leitfaden für die Erstellung eines professionellen Marketing-Plans, Noderstedt: Books on Demand.

Pelz, W. (2022).:Managementkompetenzen von SWOT-Analyse: Definition, Beispiele und Empfehlungen für die Praxis, abrufbar von https://www.managementkompetenzen.com/swot-analyse/ (30.11.2022).

Pfetzing, K. R. (2009): Ganzheitliches Projektmanagement, Gießen: Dr. Götz Schmitz.

Pil, F. K. (2006): Modularity: Implications for Imitation, Innovation, and Sustained Advantage in Academy of Management Review, 31(4), S. 95–1011.

Pleschak, F. H. (1996): Innovationsmanagement. Stuttgart: UTB für Wissenschaft.

Preißner, A. (1999): Marketing-Controlling. Oldenburg: Oldenburg Wirtschaftsverlag. doi:https://doi.org/10.1515/9783486802283.

Promis, N. (02 2017): Neu denken. Wie entstehen Innovationen in FEMT - das DESY Foschungsmagazin, S. 12-16.

Pröpper, N. (2012): Agile Techniken für klassisches Projektmanagement. Qualifizierung zum PMI-ACP, Heidelberg: Hüthig Jehle Rem.

Rassek, A. (2020): Ambidextrie: Zweigleisig zum Erfolg von Karrierebibel Ambidextrie abrufbar von https://karrierebibel.de/ambidextrie/ (20.07.2022).

Reichert, I. (2016): Der Status-Effekt: Bestseller und Exploration im Literaturmarkt, Wiesbaden: Springer.

Reinders, H. (2011): Fragebogen in H. D. Reinders (Hrsg.), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röser, T. et al (01/2019): Management von Einsatzprozessen in zfo Führung und Organisation, S. 47-53.

Rössl, H. (2011): Mehr Erfolg durch professionellen Service. Servicearchitektur als Schlüssel für Wachstum und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden: Springer.

Russell-Walling, E. (2011): Boston-Matrix in E. Russell-Walling (Hrsg.). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Sailer, P. (2020): Dynamische Ambidextrie durch interdependente Routinen. Einfluss und Auswirkung von Scrum auf Projektebene, Wiesbaden: Springer.

Schade, F. (2010): Die Portfolio-Analyse als Methode zur Profilierung von Bibliotheksbeständen in T. /. Becker (Hrsg.), Wiesbaden: Dinges & Frick.

Schicker, G. S. (2019): Produktportfolio-Management im Zeitalter der Digitalisierung. Oberbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden (OTH), Weiden i.d. Oberpfalz, Weidener Diskussionspapiere.

Schmidt, S. (15. 12 2020): Ambidextrie – Die Rettung für Unternehmen in dynamischen Märkten, abrufbar auf https://www.schwarmorganisation.de/2020/12/15/

Schneeberger, S. H. (2020): Ambidextrie - der organisationale Drahtseilakt. Synergie zwischen Exploration und Exploitation als Voraussetzung für die digitale Transformation in J. T.-N. Schellinger (Hrsg.), Wiesbaden: Springer.

Schöllgen, G. (03. 05 2017): Warum die Quelle versiegte. (Süddeutsche Zeitung, Herausgeber) abrufbar auf https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/handel-warum-die-quelle-versiegte-1.3488249?print=true (22.09.2022).

Schott, E. C. (2005): Strategisches Projektmanagement. Heidelberg: Springer.

Schuh, G. B. (2012): Innovationsmanagemend. Handbuch Produktion und Mangement 3. Berlin: Springer Vierweg.

Seibert, S. (1998): Technisches Management, Innovationsmanagement, Qualitäts-management. Stuttgart: Teubner.

Smith, W. K. (2011): Towards a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing in Academy of Management Review, 36(2).

spiegel.de. (25. 07 2019): Nissan startet schmerzhafte Sanierung, abrufbar auf https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/nissan-startet-schmerzhafte-sanierung-a-1278981.html (22.09.2022).

Starbuck, W. H. (2006): Organizational realities: Studies of strategizing and organizing. Oxford.

Statista. (03 2007): Wie häufig kaufen Sie Kleidung bei Quelle ein? abrufbar auf https://de.statista.com/statistik/daten/studie/178298/umfrage/kaufhaeufigkeit-von-kleidung-bei-quelle/ (24.22.2022).

Statista. (06 2022): E-Commerce-Umsatz im Einzelhandel weltweit in den Jahren 2017 bis 2021 . von sowie eine Prognose bis 2026 (in Milliarden US-Dollar. abrufbar auf: https://de.statista.com/statistik/studie/id/40300/dokument/megatrends/ (15.09.2022).

Stephan, M. (2011): Der Einfluss der deutschen und österreichischen Nationalökonomie auf die Betriebswirtschaftslehre am Beispiel J. A. Schumpeter, Marburg: Discussion Papers on Strategy and Technology.

Suter, C. (2022): Was ist Ambidextrie? von KMU Digitalisierung GmbH, abrufbar auf https://kmu-digitalisierung.agency/ambidextrie/ , 02.08.2022).

Sutter, P. (2022): Ausführliche Definition und Entstehung der SWOT-Analyse abrufbar auf servDesk: https://sevdesk.de/lexikon/swot-analyse/ (02.09.2022).

Sydow, J. (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Eine typologische Studie. Wiesbaden.

Syska, A. (2007): Produktionsmanagement - Das A - Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute. Wiesbaden: Gabler.

Tagwerker-Sturm, M. (2015): Ambidextrous Organisation – Kann man überhaupt inkrementelle und radikale Innovation zugleich managen? abgerufbar auf http://www.inknowaction.com/blog/wp-content/uploads/2015/09/visions-innovation-game.jpg, (16. 11 2019).

Terstegen, S. S. (2015): Simultation von Innovationsprozessen in M. S. Bornewasser (Hrsg.). Wiesbaden: Springer.

Tintelnot, C. et al (1999): Innovationsmanagement. Berlin.

Tripsas, M. (2009): Technology, Identity, and Inertia Through the Lens of “The Digital Photography Company”. in Organization Science, 20(2), S. 441–460.

Tushman, M. I. (04 2020): Ambidextrie gestern und heute. (T. Schumacher, Interviewer)

Tushman, M. J. (2015): The Challenges of Ambidextrous Leadership. Research Technology Management, 58, 16–20.

Tushman, M. L. (2002): Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (2 Ausg.). Bosten.

Udo-Imeh, P. E. (2012): Portfolio Anylysis Models: A Review in European Journal of Business and Management, 4(18), S. 101-121.

Vorbach, S. (2015): Unternehmensführung und Organisation. Wien: Facultas Verlag.

Westkämper, E. e. (2013): Digitale Produktion. Berlin/ Heidelberg.

Wijeratne, S. (20. 02 2019): Ambidexterity: The holy grail of company strategy. abrufbar unter: http://www.ft.lk/management/Ambidexterity--The-holy-grail-of-company-strategy/53-673136, (19. 11 2019)

Wilde, K. (1989): Bewertung von Produkt-Markt-Strategien. Theorie und Methoden. Betriebswirtschaftliche Schriften (127).

Wirtschaftswoche (12. 12 2021): Was wurde eigentlich aus Quelle? abrufbar unter: https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/wirtschaftsgeschichte-in-bildern-was-wurde-eigentlich-aus-quelle/27882250.html, (14.10.2022)

Ysmar Vianna, I. K. (2014): Design Thinking, Berlin: Logos Verlag.

Zuo, L. G. (2019): Oganizational learning and technological innovation: the distinct dimensions of novelty and meaningfulness that impact firm performance in Journal of the Academy of Marketing Science, 47(6), S. 1166–1183.

.

**Anlagen**

[Anlage 1 Fragebogen 112](#_Toc125717023)

[Anlage 2 Antworten der Experten 122](#_Toc125717024)

[Anlage 3 Beschreibung der Ergebnisse der Expertenumfrage zu Ambidextrie in ihren Unternehmen 130](#_Toc125717025)

[Anlage 4 Grafische Darstellung der Auswertungen der Expertenbefragung 134](#_Toc125717026)

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorstehende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen genommen sind, als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studie oder Prüfungsleistung gewesen.

Die Versicherung bezieht sich auch auf in der Arbeit gelieferte Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen und dergleichen.

Mir ist bewusst, dass ich im nachgewiesenen Betrugsfall die eventuell entstehenden Kosten eines Rechtsstreits zu übernehmen sowie mit weiteren Sanktionen zu rechnen habe.

Ort und Datum \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Unterschrift