



WACHSTUM, DAS SICH POTENZIERT

Wachstum braucht ein Explorations-Exploitation-Portfolio

Wachstum braucht zwei Zeithorizonte: Exploration sucht und experimentiert; Exploitation verfeinert und implementiert Bewährtes.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

1. September 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.234

<https://isoglu.com/de/insights/journal/wachstum-braucht-ein-explorations-exploitation-portfolio/>

Management Summary	2
Wie unterscheiden sich Exploration und Exploitation in Ertragsprofil und Zeithorizont?	3
Warum bevorzugen interne Anreizsysteme systematisch kurzfristige Exploitation?	4
Wie führt die Unternehmensführung ein prüfbares Ambidextrie-Portfolioaudit durch?	5
Warum unterscheidet sich aktive Ressourcenallokation von passiver organisatorischer Balance?	5
Welche drei gängigen Thesen zur organisationalen Ambidextrie sollte die Führung verwerfen?	6
Wo liegen die empirischen Grenzen der Ambidextrie-Forschung?	6
Literatur	7

MANAGEMENT SUMMARY

Wachstumsteams fragen oft, ob sie innovieren oder optimieren sollen, als lägen beide Optionen in einer einzigen Warteschlange. Marchs Rahmen zur organisationalen Lernfähigkeit behandelt Exploration und Exploitation als unterschiedliche Aktivitäten mit unterschiedlichen Erträgen, Risiken und Zeithorizonten. Exploration umfasst Suche, Variation, Experiment und Innovation. Exploitation umfasst Verfeinerung, Auswahl, Produktion und Implementierung. Systeme, die Exploitation bevorzugen, können aktuelle Erträge steigern und langfristig Anpassungsfähigkeit verlieren. Übermäßige Exploration kann Kompetenz und Ertrag schwächen. Dieser Beitrag übersetzt die Spannung in eine synthetische Portfoliokarte und eine Prüfroutine. Er empfiehlt keinen universellen Explorationsanteil und bewertet kein aktuelles Innovationsportfolio.

Schlagwörter: Exploration · Exploitation · Organisationale Lernfähigkeit · Wachstumsportfolio

Wachstumsteams fragen oft, ob sie innovieren oder optimieren sollen, als lägen beide Optionen in einer einzigen Warteschlange.

Die kurze Antwort lautet: Wachstum braucht ein Portfolio über zwei Lernmodi hinweg. Exploration sucht, variiert, experimentiert und innoviert. Exploitation verfeinert, wählt, produziert und implementiert, was bereits verstanden ist. Beide Modi konkurrieren um Aufmerksamkeit und Ressourcen, beantworten aber nicht dieselbe Frage.

Marchs Rahmen zur organisationalen Lernfähigkeit beschreibt diese Spannung präzise. Systeme, die Exploitation bevorzugen, können aktuelle Erträge steigern und langfristig Anpassungsfähigkeit verlieren. Systeme, die Exploration bevorzugen, können neue Möglichkeiten eröffnen und zugleich Kompetenz und aktuelle Erträge schwächen, wenn Lernen nie zuverlässig wird. Die praktische Folgerung ist kein festes Verhältnis. Beide Modi müssen sichtbar werden und über den Zeithorizont bewertet werden, dem sie dienen.

O'Reilly und Tushman (2013) übersetzen die Unterscheidung in organisationale Ambidextrie: Exploration betont Flexibilität, Autonomie und Experimentieren, während Exploitation Effizienz, Kontrolle und schrittweise Verbesserung betont. Atuahene-Gima (2005) ergänzt eine Grenze der Produktinnovation, in der Kompetenzexploitation mit inkrementeller Innovation und Kompetenzexploration mit radikaler Innovation verbunden ist. Die Portfoliologie muss daher den Lernmodus an die Art der angestrebten Veränderung knüpfen.

Wie unterscheiden sich Exploration und Exploitation in Ertragsprofil und Zeithorizont?

Exploration fragt, was funktionieren könnte und wie die Organisation es lernen kann. Dazu gehören Suche, Variation, Experiment und Innovation. Die Ergebnisse sind unsicher: eine Hypothese, eine Fähigkeit, ein Prototyp, ein neues Marktsignal oder die Erkenntnis, dass ein attraktiver Weg aufgegeben werden sollte.

Exploitation fragt, wie ein bekanntes oder vielversprechendes Vorgehen zuverlässiger und produktiver wird. Dazu gehören Verfeinerung, Auswahl, Produktion und Implementierung. Die Ergebnisse liegen näher am aktuellen Geschäft: Qualität, Wiederholbarkeit, Durchsatz, Marge, Adoption oder eine bessere Arbeitsroutine.

Der Unterschied ist wichtig, weil eine einzige Scorecard meist einen Modus bevorzugt. Ein kurzfristiges Umsatzziel kann Exploration zu früh als Verschwendung erscheinen lassen. Ein Neuigkeitsziel kann Exploitation langweilig erscheinen lassen, obwohl eine vielversprechende Entdeckung noch nicht wiederholbar gemacht wurde. Nicht ein Modus ist gut und der andere schlecht. Beide verlangen andere Belege.

Tabelle 1 Die Portfoliokarte für zwei Wachstumshorizonte

Synthetische Portfoliosicht	Exploration	Exploitation
Illustrativer Aufmerksamkeitsanteil	35 %	65 %
Primäre Frage	Was könnte wertvoll werden?	Was kann jetzt zuverlässig werden?
Typische Aktivität	Suche, Variation, Experiment	Verfeinern, auswählen, produzieren, implementieren
Fortschrittsbeleg	Lernen, das die nächste Entscheidung verändert	Wiederholbare Leistung in einer erklärten Grenze
Hauptfehlersignal	Neuigkeit ohne Auswahl oder Transfer	Aktuelle Effizienz mit schrumpfender Optionsmenge

Synthetische Übertragung von March (1991), O'Reilly und Tushman (2013) sowie Atuahene-Gima (2005) durch den Autor. Anteile und Bezeichnungen sind illustrativ und beschreiben keine reale Organisation.

Die Abbildung empfiehlt nicht, 35 % in Exploration und 65 % in Exploitation zu investieren. Sie ist ein Klassifikationsinstrument. Wer ein Projekt explorativ nennt, sollte die Suche oder das Experiment und die damit verbundene Entscheidung benennen können. Wer ein Projekt exploitativ nennt, sollte den zu verfeinernden Prozess und die Leistungsgrenze benennen können.

Warum bevorzugen interne Anreizsysteme systematisch kurzfristige Exploitation?

Beide Modi können sich verstärken. Exploration kann ein wirksames Angebot, einen besseren Prozess oder eine neue Markthypothese entdecken. Exploitation kann diese Entdeckung in eine wiederholbare Fähigkeit überführen und Ressourcen für die nächste Suche freimachen. Das Feedback ist jedoch asymmetrisch. Exploitation liefert oft schnellere und klarere Signale, weil sie näher an etablierten Routinen arbeitet. Exploration kann uneindeutige Belege liefern, einschließlich eines nützlichen Fehlschlags, der den Suchraum verkleinert.

March beschreibt eine Spannung organisationalen Lernens. Exploitation kann unmittelbare Erträge liefern und Kompetenz innerhalb des bestehenden Pfads erhöhen. Ein System, das nur Bekanntes verfeinert, kann langfristig weniger anpassungsfähig werden. Exploration kann die Optionsmenge erneuern. Ein System, das ohne Auswahl, Sozialisierung oder Implementierung weiter sucht, baut aber möglicherweise weder Kompetenz noch Ertrag auf.

O'Reilly und Tushman (2013) beschreiben dieselbe Spannung als Ambidextrie: Exploration braucht Flexibilität und Experimentieren, Exploitation Effizienz und Kontrolle. Atuahene-Gima (2005) zeigt, wie die Wahl in der Produktinnovation sichtbar wird, wenn bestehende Kompetenz eher inkrementelle und neue Kompetenz eher radikale Innovation unterstützt. Feedback, Sozialisierung, Wettbewerb und der Bewertungszeitraum formen diese Balance. Ein Quartal kann für ein Implementierungsproblem passend sein, aber für eine frühe Suche zu kurz, deren Zweck die Verringerung von Unsicherheit ist. Ein langer Zeithorizont entbindet ein Experiment trotzdem nicht davon, sein Lernziel und die folgende Entscheidung zu benennen.

Wie führt die Unternehmensführung ein prüfbares Ambidextrie-Portfolioaudit durch?

Nutze für jede Wachstumsinitiative fünf Fragen:

Tabelle 2 Wie führt die Unternehmensführung ein prüfbares Ambidextrie-Portfolioaudit durch?

Prüffrage	Explorative Antwort	Exploitative Antwort
Was ist das Objekt?	Eine Hypothese, Option oder neue Fähigkeit	Ein bereits ausgewählter Prozess, ein Angebot oder eine Fähigkeit
Welche Handlung erfolgt?	Suchen, variieren, testen oder vergleichen	Verfeinern, standardisieren, produzieren oder implementieren
Was gilt als Beleg?	Ein Lernsignal, das die nächste Suche verändert	Ein wiederholbares Ergebnis in einer stabilen Betriebsgrenze
Wie lautet die nächste Entscheidung?	Fortsetzen, umlenken, verbinden oder stoppen	Skalieren, reparieren, automatisieren oder beenden
Welcher Horizont gilt?	Lang genug für sinnvolles Lernen	Kurz genug für aktuelle Leistungssteuerung

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Diese Prüfung verändert das Gespräch von „Innovation gegen Effizienz“ zu „Welcher Lernmodus liegt vor und wie muss er bewertet werden?“ Sie macht auch Projekte sichtbar, die explorative Sprache verwenden, um Auswahl zu vermeiden, oder exploitative Sprache, um eine fragile Annahme nicht testen zu müssen.

Warum unterscheidet sich aktive Ressourcenallokation von passiver organisatorischer Balance?

Ein Portfolio kann beide Modi enthalten und trotzdem unausgewogen sein. Ein teures Experiment kann mehrere kleine Suchen verdrängen. Eine wichtige Betriebsroutine kann Aufmerksamkeit binden, weil ihre Kennzahlen leichter zu lesen sind. Die relevante Einheit ist nicht nur Budget. Es können Zeit von Entscheidern, Kundenzugang, Daten, Engineering-Kapazität oder die Opportunitätskosten einer verzögerten Implementierung sein.

Das Portfolio sollte deshalb Abhängigkeiten festhalten. Ein exploratives Projekt kann ein Betriebsteam für einen Piloten benötigen. Ein exploitatives Projekt kann Exploration brauchen, bevor ein Prozess sicher skaliert werden kann. Diese Beziehungen machen aus dem Portfolio ein System und nicht zwei unabhängige Schubladen.

Dasselbe gilt für die Beendigung. Exploration sollte nicht allein wegen fehlenden aktuellen Gewinns gestoppt werden, wenn ihr erklärtes Ziel darin besteht, strategische Unsicherheit zu klären. Sie sollte aber gestoppt oder umgelenkt werden, wenn ihr Lernen keine nächste Entscheidung mehr verändert. Exploitation sollte nicht allein geschützt werden, weil sie vertraut ist. Sie muss überarbeitet werden, wenn aktuelle Erträge von Annahmen abhängen, die Markt oder Betrieb widerlegt haben.

Welche drei gängigen Thesen zur organisationalen Ambidextrie sollte die Führung verwerfen?

Erstens: Sage nicht, Exploration sei Innovation und Exploitation Routinearbeit, als hätte Exploration keine Auswahl- oder Implementierungsphase. Suche erzeugt Optionen, aber nicht automatisch Wert.

Zweitens: Behandle ein Explorations-Exploitation-Verhältnis nicht als universellen Benchmark. March erklärt eine Spannung und ihre Lernfolgen. Er liefert keinen einheitlichen Prozentsatz für jedes Unternehmen, jeden Markt und jeden Zeithorizont.

Drittens: Bewerte beide Modi nicht mit einer undifferenzierten Scorecard. Der Beleg, dass ein exploratives Projekt lernt, ist nicht identisch mit dem Beleg, dass ein exploitatives Verfahren besser wird.

Für angrenzende Entscheidungen können Sie warum Wachstum sich potenziert mit der Growth-Share-Matrix als Kapitalallokationsinstrument vergleichen.

Wo liegen die empirischen Grenzen der Ambidextrie-Forschung?

March liefert die Unterscheidung zwischen Exploration und Exploitation, die Spannung organisationalen Lernens sowie die Rolle von Feedback, Sozialisierung, Wettbewerb und Zeithorizont. O'Reilly und Tushman liefern die Ambidextriegrenze, Atuahene-Gima eine Grenze der Produktinnovation. Die Portfoliokarte und die Prüffragen sind Übersetzungen des Autors. Sie diagnostizieren kein aktuelles Innovationssystem und behaupten nicht, dass eine bestimmte Verteilung Wachstum erzeugt.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. DOI-Link
- O'Reilly, C. A. III, und Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. DOI-Link
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83. DOI-Link

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 1. September). Wachstum braucht ein Explorations-Exploitation-Portfolio.

Sinan Isoglu.

<https://isoglu.com/de/insights/journal/wachstum-braucht-ein-explorations-exploitation-portfolio/>

WEITERLESEN

Wachstum, das sich potenziert

Was ist Go-to-Market-Effizienz? Der gemeinsame Nenner von Wachstum und Kapazität

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-go-to-market-effizienz/>

Wachstum, das sich potenziert

Was ist die nachhaltige Wachstumsrate? Wachstum hat eine Finanzierungsgrenze

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-nachhaltige-wachstumsrate/>

Wachstum, das sich potenziert

Die 20-55-Regel verfehlt das Portfolio

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-20-55-regel-kundenpriorisierung-verfehlt-das-portfolio/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand