Digitale Innovationen durch Rekombination fördern

Mithilfe sogenannter digitaler Rekombination können im gesamten Unternehmen aus bestehenden digitalen Lösungen neue, innovative Lösungen geschaffen werden. Das Controlling kann das Management beim Fördern dieser Art der Innovation unterstützen, indem es die Fähigkeit zur Rekombination im Unternehmen bewertet und dadurch steuerbar macht.

Felix B. Fischer, Hubertus-M. L. Waltermann

Während der Corona-Krise konnte bei vielen Unternehmen eine erhöhte Innovationstätigkeit festgestellt werden. Dabei dominierten neben schnell umsetzbaren Maßnahmen im Bereich der Geschäftsmodell- und Produktinnovation vor allem auch Prozessinnovationen (vergleiche Zimmermann 2020, S. 1). Beispiele hierfür sind Restaurants, die während der COVID-19-Pandemie innerhalb weniger Tage Abhol- und Lieferservices per Online-Bestellung eingeführt haben, oder Unternehmen, die in dieser Zeit die ursprünglich analoge interne und externe Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und anderen kurzfristig digitalisieren konnten. Bezeichnend ist, dass dabei oftmals keine neuartigen, sondern bereits im Unternehmen bestehende digitale Lösungen wie die Videokommunikation, E-Commerce und konventionelle Server-/Cloud-Funktionen genutzt wurden.

Diese Form von Innovation lässt sich mithilfe des Konzepts der digitalen Rekombination erklären, nach dem Innovation aus der Verknüpfung bereits bestehender Lösungen entstehen kann (vergleiche Henfridsson et al. 2018, S. 92-99). Indem bestehende digitale Lösungen neuartig miteinander kombiniert werden, werden neue digitale Lösungen erzeugt (vergleiche Waltermann/Hess 2020, S. 6-10). In den oben genannten Beispielen wurde digitale Rekombination durch externe Einflüsse ausgelöst. Doch wie lässt sich diese Art der Innovation bewusst vom Management fördern und vom Controlling steuern?

Innovation im Unternehmen

Bei Innovation im Unternehmenskontext wird oftmals an langwierige Produktinnovationen aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung (F&E) gedacht, die Wettbewerbsvorteile sichern sollen. Die einführenden Beispiele zeigen jedoch, dass fortbestandssichernde (Prozess-)Innovationen schnell und im gesamten Unternehmen (von Einkauf bis Vertrieb) entstehen können. Während sich F&E-Controlling zumeist auf die Entwicklung disruptiver Produkte fokussiert, sollte ein ganzheitliches Innovations-Controlling alle Möglichkeiten zur Innovation berücksichtigen und steuern.

„Jeder Mitarbeiter beziehungsweise jede Einheit im Unternehmen ist ein potenzieller Innovator.“

Weil Innovation im ganzen Unternehmen entstehen kann, ist jeder Mitarbeiter beziehungsweise jede Einheit ein potenzieller Innovator. Rekombinationsmöglichkeiten werden oftmals gerade von direkt Betroffenen erkannt, weil nur sie regelmäßig mit den bestehenden digitalen Lösungen arbeiten. Dies tritt zum Beispiel auf, wenn zwei Abteilungen erst bei direkter Zusammenarbeit Redundanzen digitaler Lösungen erkennen und diese anschließend zu einer neuen Lösung kombinieren. Wesentlicher Vorteil von Innovation durch digitale Rekombination ist der Wegfall von Risiken und Kosten, die bei einer alternativen Einführung neuer externer digitaler Lösungen entstehen können. Die Innovationstätig-

Felix B. Fischer

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Unternehmensrechnung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

E-Mail: felix.fischer@ku.de

Hubertus-M. L. Waltermann

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

E-Mail: waltermann@bwl.lmu.de

Innovationen können durch die Rekombination von digitalem Know-how entstehen.

Zusammenfassung

- Unternehmen können innovative digitale Lösungen ohne viel Aufwand implementieren.
- Sie müssen nur vorhandenes Digital-Know-how ihrer Mitarbeiter nutzen, ausbauen und rekombinieren.
- Das Controlling übernimmt es, die Rekombinationsfähigkeit sowie Fördermaßnahmen des Unternehmens zu bewerten und dadurch steuerbar zu machen.

keit kann somit unabhängig von externen Dienstleistern im Unternehmen erhöht werden.

Damit diese dezentrale Form der Innovation funktioniert, muss bei den Mitarbeitern zum einen ausreichendes Digital-Know-how vorliegen. Zum anderen sollten im Unternehmen die Rahmenbedingungen zum gedanklichen Durchbrechen bestehender Strukturen und Prozesse vorhanden sein („thinking out of the box“), wodurch eine Kombination verschiedener digitaler Lösungen erst gangbar wird.

Förderung digitaler Rekombination

Das Management kann Innovation durch digitale Rekombination anhand der genannten Dimensionen „Digital-Know-how der Mitarbeiter“ und „Rahmenbedingungen für Rekombination“ fördern. Ein naheliegender Ansatz zur Erhöhung des Digital-Know-hows sind IT-Schulungen, die sich nicht nur auf bereichsspezifische Anwendungen beschränken, sondern auch hilfreiche allgemeinere digitale Lösungen für Videokommunikation, Datenbanken et cetera berücksichtigen. Diese lassen sich dann dezentral mit den bereichsspezifischen Lösungen kombinieren. Auch Job-Rotationen können den Horizont von Mitarbeitern erweitern, da sie dabei EDV-Kompetenzen für die digitalen Lösungen mehrerer Abteilungen/Bereiche aufbauen. Zudem ist denkbar, bei der Einstellung von Mitarbeitern bewusst auf IT-Kenntnisse zu achten, die unabhängig vom eigentlichen Jobprofil nützlich sein könnten.

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen kann unter anderem durch die Einführung übergreifender Projekte und das Anbieten freiwilliger IT-Schulungen, unterstützt durch die Etablierung einer Digitalstrategie sowie von „Digitalbotschaftern“ im Unternehmen, gefördert werden. Entscheidend ist jedoch das Ermöglichen eines gewissen Freiraums für Mitarbeiter, damit Rekombination ohne Einschränkungen durch starre Strukturen geschehen kann. Beispielsweise könnte eine übermäßige Beschränkung oder Kontrolle des Internetverhaltens die Möglichkeit und Motivation zur Rekombination deutlich reduzieren. Die Unternehmensführung sollte sichtbar signalisieren, neuen Ideen wohlwollend gegenüberzustehen. Dies kann beispielsweise durch Anpassungen des Unternehmensleitbilds zugunsten partizipativer Strukturen und Schulungen der Führungskräfte erzielt werden.

Controlling digitaler Rekombination

Das Controlling kann das Management unterstützen, indem es die Rekombinationsfähigkeit im Unternehmen mess- und greifbar macht sowie die Wirkung der Fördermaßnahmen bewertet. Im ersten Schritt muss der derzeitige Stand des Unternehmens bewertet werden. Dabei können die beiden oben genannten Dimensionen „Digital-Know-how“ und „Rahmenbedingungen“ herangezogen werden, um das eigene Unternehmen schematisch einzuordnen (vergleiche Punkt „A“ in **Abbildung 1**).

Zur Bewertung können sowohl qualitative als auch quantitative Messgrößen einfließen. Insbesondere im Kontext der Erhebung und Bewertung des Digital-Know-hows bietet sich eine Zusammenarbeit mit dem HR Management

an (vergleiche Schäffer/Weber 2020, S. 3; Reimer/Kreuscher 2020, S. 46). Die digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter können mithilfe der formalen Qualifikation gemessen werden (beruflicher oder akademischer Abschluss; Fortbildungszertifikate). Daneben kann auch die Frequenz der besuchten Fortbildungen herangezogen werden. Da von der formalen Qualifikation nicht zwangsläufig auf die tatsächlichen digitalen Kenntnisse geschlossen werden kann, bietet sich vor allem eine Befragung der Mitarbeiter an, beispielsweise über eine Online-Umfrage. Alternativ können auch Team-Verantwortliche über die IT-Kenntnisse ihres Teams befragt werden. Wesentlicher Vorteil ist, dass gezielt nach relevanten Kenntnissen gefragt werden kann. Je nach Branche und Situation können dies auch IT-Fähigkeiten aus dem Privatleben sein, etwa Social-Media-Kenntnisse, die Anstoß zum Aufbau innovativer Kommunikationskanäle mit Kunden auf Basis bestehender Lösungen geben könnten.

Als Messgrößen zur Bewertung der Rahmenbedingungen bei übergreifenden Projekten eignet sich unter anderem die Teilnahmequote. Größen wie Hierarchieempfinden, Führungsstil und Innovationsfreundlichkeit im Unternehmen kann insbesondere der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen greifbarer machen. Um Verzerrungen zu vermeiden, sollten solche Befragungen selbstständig vom Controlling ohne Einflussnahme durch das Management durchgeführt werden.

Im nächsten Schritt können gemeinsam mit dem Management Maßnahmen geplant und durchgeführt werden. Beispielsweise könnte das Anbieten zusätzlicher IT-Schulungen das Digital-Know-how der Mitarbeiter erhöhen

Passende Rahmenbedingungen fördern die Rekombinationsfähigkeit.

Abb. 1 Bewertung und Steuerung des eigenen Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung

Die Rekombinationsfähigkeit eines Unternehmens kann anhand vielfältiger KPIs gemessen werden.

(vergleiche „Maßnahme 1“ in Abbildung 1) und somit zu einem digitalen, allerdings nach wie vor starren Unternehmen führen (vergleiche Punkt „B“ in Abbildung 1). Die Rahmenbedingungen für Rekombination könnten anschließend durch die Einführung eines partizipativen Leitbilds (vergleiche „Maßnahme 2“ in Abbildung 1) verbessert werden, um ein sowohl digitales als auch rekombinantes Unternehmen zu schaffen (vergleiche Punkt „C“ in Abbildung 1). Grundsätzlich wäre auch die umgekehrte Reihenfolge oder parallele Einführung der beiden Maßnahmen möglich. Empfehlenswert ist allerdings ein schrittweises Vorgehen, da ein vorab erhöhtes Digital-Know-how der Belegschaft die anschließende Durchführung rekombinationsfördernder Maßnahmen erleichtert. Im letzten Schritt wird die Rekombinationsfähigkeit erneut bewertet, die Wirkung der Maßnahmen gemessen und gegebenenfalls weitere (Gegen-)Maßnahmen ergriffen.

Fazit

Die digitale Rekombination ist ein geeigneter Ansatz, um Innovationen im gesamten Unternehmen zu fördern. Je besser das Digital-Know-how der Mitarbeiter sowie die Rahmenbedingungen sind, desto erfolgreicher kann der Ansatz umgesetzt und Rekombination ermöglicht werden. Das Controlling kann das Management unterstützen, indem es das eigene Unternehmen mithilfe von Messgrößen auf dessen digitale Rekombinationsfähigkeit hin bewertet. Auf Basis dieser Einordnung ist es dem Management möglich, Maßnahmen zur Erhöhung der digitalen Rekombinationsfähigkeit durchzuführen.

Literatur

Henfridsson, O./Nandhakumar, J./Scarbrough, H./Panourgias, N. (2018): Recombination in the open-ended value landscape of digital innovation, in: *Information and Organization*, 28 (2), S. 89-100.

Reimer, T./Kreuscher, S. (2020): People Analytics braucht Controlling, in: *Controlling & Management Review*, 64 (8), S. 42-46. <https://go.sn.pub/18638858>

Schäffer, U./Weber, J. (2020): Geht's jetzt los?, in: *Controlling & Management Review*, 64 (8), S. 3. <https://go.sn.pub/18638868>

Waltermann, H.-M. L./Hess, T. (2020): Competitive recombination of digital technologies in the TV-Media industry, in: *Proceedings of the 26th Americas Conference on Information Systems*, Salt Lake City (UT), S. 1-10.

Zimmermann, V. (2020): Innovationen in der Corona-Krise: Not macht erfinderisch, in: *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, Nr. 295 vom 13.07.2020, <https://go.sn.pub/kfw-Innovationen-Corona> (letzter Abruf: 02.08.2021).

Springer Professional

digitale Rekombination

Stoll, S./Dörr, S. (2021): Digitale Intelligenz – Das Betriebssystem für Digitale Revolutionäre, Wiesbaden. <https://go.sn.pub/19115066>

Kaiser, S./Kozica, A./Böhringer, F./Wissinger, J. (2021): Digitale Arbeitswelt – Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können, Wiesbaden. <https://go.sn.pub/19076962>