

Raus aus der Sackgasse

Mit Unternehmenskooperationen organisationale Pfadabhängigkeit überwinden

Ann-Christine Schulz, Jasmin Séra und Anne Busch

Um die Themen «Digitalisierung» und «Innovation» kommen Unternehmen derzeit nicht herum. Die vielfältigen Veränderungen im Wettbewerbsumfeld erfordern eine stete Anpassung hinsichtlich ihrer Strategie und Organisation. Wie können Unternehmen dabei eine mögliche Pfadabhängigkeit überwinden und digitale Innovationen erfolgreich integrieren? Auf Basis einer qualitativen Studie beleuchtet dieser Beitrag, wie Unternehmen mit Hilfe von Kooperationen mit Technologie-Start-ups erfolgreich digitale Kompetenzen ausbauen können.



Dr. Ann-Christine Schulz

Senior Researcher & Project Leader, Institute for Digital Transformation & Strategy (IDS), FH Wien der WKW

Kontakt: ann.schulz@fh-wien.ac.at



Dr. Jasmin Séra

Research Associate, Institute for Digital Transformation & Strategy (IDS), FH Wien der WKW

Kontakt: jasminsera1708@gmail.com



Dr. Anne Maria Busch

Leitung Masterstudiengang Health Care Informatics, FH Wiener Neustadt

Kontakt: anne.busch@fhwn.ac.at

Dass sich Digitalisierung langfristig auszahlt, zeigt eine aktuelle Studie von Accenture und der Industriellenvereinigung (2022) für Österreich. So verzeichnen stärker digitalisierte Unternehmen ein höheres Umsatz- und Mitarbeiterwachstum und höhere Produktivitätsraten. Dabei unterscheiden sich die untersuchten Unternehmen erheblich bezüglich ihres Digitalisierungsgrades – das heißt bezüglich des Einsatzes digitaler Technologien in den Wertschöpfungsprozessen und der Beziehung zwischen digitalen Innovationen und Geschäftsmodell. Während weniger digitalisierte Unternehmen die neuen Technologien primär nutzen, um Prozesse effizienter zu gestalten oder neue Vertriebskanäle zu erschließen, werden in stark digitalisierten Organisationen Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle durch den Einsatz digitaler Technologien umgestaltet oder gänzlich neu entwickelt.

Umfangreiche Veränderungsprozesse fallen vielen Unternehmen jedoch nicht leicht. Über die Zeit entstehen in Organisationen häufig eingefahrene Denk- und Handlungsmuster, die ihren Entscheidungsspielraum bzgl. alternativer Lösungen und neuer Aktivitäten einengen. Diese «Pfadabhängigkeit» kann dazu

führen, dass Unternehmen einen einmal eingeschlagenen Weg, wie z. B. eine strategische Ausrichtung oder ein etabliertes Geschäftsmodell, nur schwer verlassen können (vgl. Schreyögg, 2013). Daraus ergibt sich die Frage, wie Unternehmen ihre Entwicklungspfade modifizieren können und digitale Innovationen erfolgreich in ihren Unternehmen integrieren können. Ein Ansatz ist, durch «Exploration» den Aufbau neuer technologischer Kompetenzen bewusst zu forcieren und gleichzeitig durch «Exploitation» das Kerngeschäft effizienter zu gestalten. Dieses «beidhändige» Vorgehen wird in der Managementforschung und -praxis «Ambidextrie» genannt (Tushman & O'Reilly, 1996; Tushman, 2020) und soll eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und damit den nachhaltigen Erfolg sicherstellen.

«Bei vielen Organisationen verengt sich über die Zeit die Bandbreite an Möglichkeiten.»

Der Aufbau neuartiger Kompetenzen erfolgt dabei entweder intern in eigens dafür eingerichteten organisationalen Räumen (z. B. Projekte, F&E-Abteilungen, firmeninterne Inkubatoren) oder extern durch Unternehmensakquisitionen oder -kooperationen. In diesem Artikel widmen wir uns Unternehmenskooper-

rationen als Mittel zur Steigerung der digitalen Innovationsfähigkeit. Konkret haben wir auf Basis einer qualitativen Analyse Kooperationen zwischen etablierten Industrieunternehmen und Technologie-Start-ups in Österreich untersucht, um herauszufinden, was sich etablierte Unternehmen von der Zusammenarbeit erhoffen und welche notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung erfüllt sein müssen.

Pfadabhängigkeit mit organisationaler Ambidextrie aufbrechen

Während junge, innovative Start-ups einen breiten Handlungsspielraum haben und Lernen und Veränderung ein wichtiger Bestandteil ihrer Unternehmenskultur ist, verengt sich bei vielen Organisationen über die Zeit die Bandbreite an Möglichkeiten (Schreyögg, 2013). Vergangene Entscheidungen beeinflussen durch positive Rückkopplung zunehmend aktuelle Lösungsansätze. Lernprozesse werden im Laufe der Zeit standardisiert. Unternehmen bilden durch sich selbstverstärkende Effekte einen Entwicklungspfad heraus, an dessen Ende sie sich in einer Situation mit einem stark eingeschränkten Handlungsspielraum wiederfinden (Lock-In) und den sie nur schwer wieder verlassen können (siehe Abbildung 1).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Abbildung 1
Möglichkeiten des Ausbruchs aus der Pfadabhängigkeit

