

Von Exploration zu Exploitation: Digitale Innovationen aus digitalen Innovationseinheiten reintegrieren

Laura Lohoff, Moritz Schäfer und Thomas Hess

Wirtschaftsinformatik & Management 2024 • 16 (5–6): 242–249

<https://doi.org/10.1365/s35764-024-00542-1>

Angenommen: 20. Oktober 2024

Online publiziert: 3. Januar 2025

© The Author(s) 2025

Die digitale Transformation zwingt etablierte Unternehmen, sich nicht nur auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren, sondern auch die Potenziale digitaler Technologien für neue Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle zu explorieren. Zur strukturellen Verankerung von Innovation im digitalen Zeitalter gründen viele Unternehmen digitale Innovationseinheiten. Diese explorativen Einheiten operieren oft geografisch und thematisch weit entfernt vom Kerngeschäft, müssen jedoch ihre Innovationen wieder in die operativen Einheiten integrieren, um sie nutzen und skalieren zu können. Diese Reintegration stellt eine große Herausforderung dar und wird oft als kritischer und ungelöster Punkt gesehen, der dem langfristigen Wert digitaler Innovationsaktivitäten im Wege steht. Der Artikel präsentiert ein Drei-Phasen-Modell zur Reintegration und hebt dabei die entscheidenden Erfolgsfaktoren hervor. Grundlage ist die Analyse von vier unterschiedlich gestalteten digitalen Einheiten eines globalen Finanzdienstleisters.

Die Realität der digitalen Innovationseinheiten

Um die Chancen digitaler Technologien zu nutzen und wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen immer mehr Unternehmen auf die Gründung von dedizierten digitalen Innovationseinheiten (auf Englisch: Digital Innovation Units, abgekürzt DIUs). So gab es 2021 allein in Deutschland über 250 DIUs in diversen Branchen, wie Automobil, Energie, Maschinenbau, oder Finanzdienstleistung [1]. Trotz weiter Verbreitung und Aufmerksamkeit schaffen sie es häufig nicht, die hohen Erwartungen an das Vorantreiben des digitalen Wandels zu erfüllen. Neben Herausforderungen wie Ressourcenmangel oder Managementkonflikten ist das zentrale Problem die Reintegration der in den DIUs entwickelten digitalen Innovationen zurück in die operativen Einheiten, wo Wertschöpfung und Skalierung stattfinden sollen [2]. Dieses ernüchternde Bild spiegelt sich auch in der öffentlichen Wahrnehmung, wo sie häufig als „Spielplätze von Chief Digital Officers“ oder sogar als „Bällebad“ belächelt werden.

Die Idee der digitalen Innovationseinheiten

DIUs¹ sind organisatorische Einheiten, deren Hauptziel es ist, die digitale Transformation des Unternehmens voranzutreiben [3].

1 Verschiedene Begriffe wie Digital Innovation Units, Innovation Hub, Digital Innovation Lab oder Digital Transformation Unit werden in Theorie und Praxis verwendet.

Dr. Laura Lohoff¹ (✉)

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Digitales Management und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München.

lohoff@lmu.de

Moritz Schäfer¹

Masterstudent der Betriebswirtschaftslehre an der LMU München.

Prof. Dr. Thomas Hess¹

Direktor des Instituts für Digitales Management und Neue Medien der LMU München.

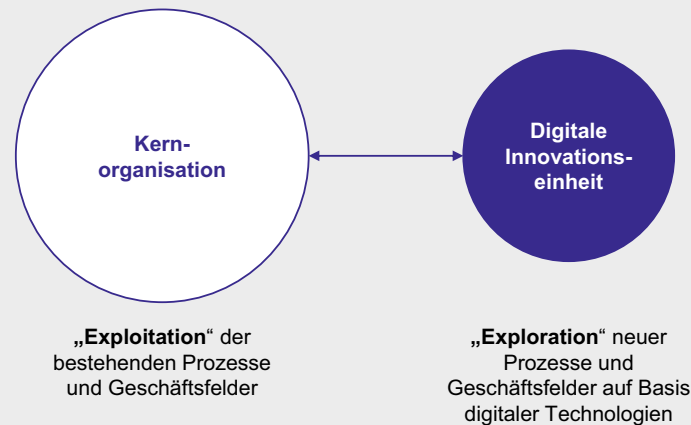
¹LMU Munich School of Management, Ludwig-Maximilians-Universität München, Ludwigstraße 28, 80539 München, Deutschland

Sie tun dies, indem sie digitale Innovationsaktivitäten sowohl für bestehende als auch für neue Geschäftsbereiche durchführen [4]. Auf Basis von digitalen Technologien explorieren DIUs – abseits vom Kerngeschäft – neue Möglichkeiten für digitale Prozesse, Produkte, Dienste und Geschäftsmodelle. Sie können als eigene Abteilungen oder sogar als separate Firmen aufgesetzt sein. Sie ergänzen damit die inkrementelle Weiterentwicklung in der Kernorganisation. Die Gesamtheit aus Exploration von neuen Möglichkeiten und Exploitation von Bestehendem nennt man organisationale Ambidextrie [5]. Unternehmen benötigen eine Balance dieser Aktivitäten, wie in **Abb. 1** dargestellt.

Es lassen sich drei Idealtypen von DIUs unterscheiden [4]. Der „interne Förderer“ konzentriert sich primär auf interne digitale Prozessinnovationen und ist häufig am Standort der Kernorganisation angesiedelt. Der „externe Verstärker“ erarbeitet digitale Produkte und Dienste auf Basis digitaler Technologien als Erweiterung und Ergänzung für bestehende Märkte. Der Idealtyp „externe Schöpfer“ entwickelt innovative digitale Angebote für neue Kundensegmente und Märkte. Je weiter die geplanten DIU-Ziele und -Endprodukte vom Kerngeschäft weg sind, desto höher sind häufig der Autonomiegrad und die geografische Auslagerung.²

2 Eine ausführliche Beschreibung der drei Idealtypen befindet sich im Appendix.

Abb. 1 Zusammenspiel von „Exploitation“ in der Kernorganisation und Exploration in Digital Innovation Units



Reintegration als Problem

Insbesondere bei dem Transfer der Innovation aus der DIU in das operative Geschäft, wo die digitale Innovation genutzt und skaliert werden soll, treten immer wieder Probleme auf [6]. Bei der Einrichtung der digitalen Einheiten werden die digitalen Innovationsaktivitäten strukturell und teilweise auch räumlich aus dem Kern des Unternehmens herausgelöst. Die Gründe dafür liegen in der Bereitstellung von Ressourcen, dem Aufbrechen starrer Strukturen und etablierter Prozesse sowie der Schaffung von Freiräumen für Kreativität außerhalb des Kerngeschäfts. Diese Faktoren sind besonders in großen, komplexen Konzernstrukturen von Bedeutung.

Die Reintegration der Innovationsergebnisse zurück in operative Einheiten ist entsprechend eine grundlegende Funktion im Kontext von DIUs, da sie die entwickelten Innovationen in den seltensten Fällen selbst nutzen oder an den Markt bringen. Obwohl die Reintegration maßgeblich für den langfristigen Erfolg von digitalen Einheiten und ihren entwickelten Innovationen ist, war bisher unklar, wie ein Unternehmen dies angehen kann.

Fallstudie: Lösungsansätze eines Finanzdienstleisters

Die Reintegration von digitalen Innovationen haben wir bei einem Finanzdienstleister untersucht, der vor über 100 Jahren gegründet wurde und weltweit über 100.000 Mitarbeiter beschäftigt. Grundlage für diese Untersuchung bildeten Interviews mit Mitarbeitern sowie die Analyse zusätzlicher Materialien wie Präsentationen oder öffentlich zugängliche Websei-

ten und Presseberichte.³ Wie viele Unternehmen steht auch dieser Finanzdienstleister unter Druck, wettbewerbsfähig zu bleiben und dafür die Chancen von digitalen Technologien zu nutzen und für das Unternehmen gewinnbringend einzusetzen.

Ähnlich wie bei vielen großen Konzernen wird die digitale Transformation in diesem Unternehmen durch mehrere Transformationsinitiativen in verschiedenen Abteilungen vorangetrieben. Im Rahmen dieser Initiativen entstanden an mehreren Stellen des Unternehmens unterschiedlich konfigurierte DIUs, was dieses Unternehmen als Betrachtungsgegenstand für unsere Analyse besonders interessant macht. Die geschaffenen DIUs unterscheiden sich in ihrer Bestehensdauer, der Mitarbeiteranzahl, im Standort sowie der Innovationsorientierung. Eine Übersicht über die Konfiguration der verschiedenen Einheiten (DIU1–4) und Einordnung in die vorgestellten Idealtypen findet sich in **Tab. 1**. Ziel der Analyse ist es, herauszufinden, ob trotz der variierenden Konfigurationen Gemeinsamkeiten und Muster im Reintegrationsprozess vorhanden sind. Darüber hinaus sollen zentrale Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aufgedeckt werden. Nachfolgend werden die vier DIUs näher beschrieben.

DIU1 wurde im Rahmen einer unternehmensweiten digitalen Transformationsstrategie gegründet. Sie agiert als eigenständige Einheit innerhalb der Unternehmensführung, um

³ Eine ausführliche Beschreibung des methodischen Vorgehens findet sich in [7].

Tab. 1 Steckbriefe der untersuchten Digital Innovation Units

	DIU1	DIU2	DIU3	DIU4
Gründung	2020	2021	2014	2016
Mitarbeiter	12	6	40	30
Standort	Onsite	Onsite	Offsite	Offsite
Innovationsorientierung	Extern	Hybrid	Hybrid	Intern
Idealtyp	Externer Verstärker	Interner Förderer	Externer Schöpfer	Interner Förderer

neuartige digitale Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und bestehende Produkte zu digitalisieren. Die Ergebnisse von DIU1 reichen von Konzepten über Prototypen bis hin zu vollständig entwickelten digitalen Produkten mit begleitenden Geschäftsmodellen sowie skalierbaren digitalen Infrastrukturen.

DIU2 wurde im Zuge der Umstrukturierung der Operationsabteilung der Organisation gegründet, um Innovationen ganzheitlich anzugehen. Die Ergebnisse von DIU2 bestehen primär aus digitalen Prozessinnovationen auf Basis von existierender Technologie und existierenden Geschäftsfeldern.

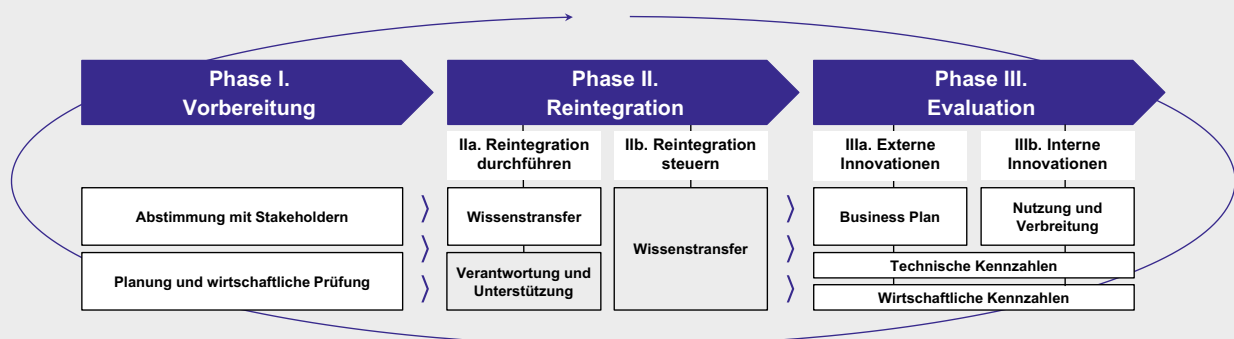
DIU3 wurde als digitaler Accelerator mit einem Fokus auf Frühphaseninvestitionen gegründet. Im Jahr 2018 wurde sie in eine strategische Corporate-Venture-Capital-Einheit umgewandelt, die sich auf Spätphaseninvestitionen in digitale Unternehmen in den Bereichen FinTech, WealthTech und InsurTech spezialisiert. DIU3 hat sich der Förderung von Digitalisierung und Transformation verschrieben, indem sie in Unternehmen mit digitalen Innovationen von strategischer Relevanz investiert. Die Innovationsergebnisse von DIU3

können radikal und disruptiv sein und umfassen alle digitalen Innovationen, die nach der Start-up-Investition in die Organisation integriert werden.

DIU4 wurde als explorative und autonome Einheit gegründet, jedoch 2021 in eine Linienorganisation integriert, um die entwickelten Erkenntnisse, Fähigkeiten und Assets näher an die operative Kommerzialisierung heranzubringen. Sie widmet sich der Entwicklung von Prozessinnovationen, die auf die Produktivität von Entwicklern abzielen, und liefert digitale Lösungen im UX/UI- und Front-End-Bereich, um organisationweit kundenorientierte und führende digitale Kundenerlebnisse zu gewährleisten.

Was man lernen kann: Die drei Phasen der Reintegration digitaler Innovationen

Trotz der Unterschiede in der Konfiguration erlaubt schon dieser Fall die Entwicklung eines ersten Modells für die Reintegration der Ergebnisse von DIUs in die operativen Einheiten. **Abb. 2** zeigt dieses Framework im Überblick. Die einzelnen Phasen werden nachfolgend beschrieben.

Abb. 2 Phasenmodell zur Reintegration der Ergebnisse aus Digital Innovation Units in die Kernorganisation


Zusammenfassung

- Unternehmen in der digitalen Transformation etablieren häufig digitale Innovationseinheiten
- Die dort entwickelten digitalen Innovationen müssen in operative Kernorganisation reintegriert werden
- Diese Reintegration läuft durch drei Phasen mit speziellen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Phase I: Vorbereitung der Reintegration

In der ersten Phase der Reintegrationsvorbereitung haben alle DIUs ähnliche Schritte unternommen: Sie haben die relevanten Stakeholder (Fachabteilungen) einbezogen, Interessen abgeglichen, Ziele festgelegt, geplant und die wirtschaftliche Machbarkeit geprüft. Konkrete Aktivitäten bei der Einbeziehung der Stakeholder sind beispielsweise die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten in Innovations- und Fachabteilung. Die Innovationseinheiten haben außerdem ein Mandat auf Führungsebene eingeholt und die Interessen der beteiligten Parteien abgestimmt.

Phase II: Reintegration

Bei der tatsächlichen Überführung der digitalen Innovation haben sich zwei unterschiedliche DIU Rollen herausgebildet, die sich je nach Anzahl der an der Reintegration beteiligten Einheiten unterscheidet. *Fall Iia* umfasst die bilaterale Reintegration zwischen der DIU, die das Ergebnis entwickelt hat, und der operativen Einheit als zukünftiger Nutzer oder Eigentümer. *Fall Iib* beinhaltet eine Drei-Parteien-Reintegration zwischen der Einheit (meist Start-up), die die Innovation liefert, der operativen Einheit als Zielgruppe und der DIU als Steuerungseinheit für die Reintegration.

Fall Iia. Durchführung der Reintegration: Die Übergabe der digitalen Innovation an die operative Einheit erfolgt nach der Entwicklung, was meistens ein validierter Prototyp ist. DIU4 stellt die digitale Innovation zentral bereit, sodass alle Einheiten oder Personen in der Organisation schnell darauf zugreifen und sie übernehmen können, unter anderem über informelle Kanäle. Mitarbeiter werden hierfür zusätzlich in Wissenstransfersitzungen eingearbeitet. DIU1 folgt Aktivitäten im Bereich Wissenstransfer durch Dokumentation und direkten Informationsaustausch mit den relevanten Ansprechpartnern. Obwohl die Reintegration nach den genannten Aktivitäten abgeschlossen ist, behält DIU1 im Allgemeinen ein gewisses Maß an Verantwortung, unterstützt die

operative Einheit und arbeitet weiter aktiv an der Entwicklung und Verbesserung der digitalen Innovation ohne definiertes Ende, was dem Prozess einen zyklischen Charakter verleiht. „Wir sind nicht ‚hinstellen und abhauen‘, sondern ‚hinstellen und dabei bleiben‘, um weiter zu entwickeln und zu unterstützen,“ sagte ein Mitarbeiter aus DIU1.

DIU4 behält ebenfalls die Verantwortung, bietet Unterstützung während und nach der Reintegration und verbessert kontinuierlich die Innovation basierend auf internem Feedback der Anwender. Ein DIU4 Mitarbeiter beschreibt: „Es gibt keinen Endpunkt; wir entwickeln jede Woche neue Features. Mit Veränderungen kommen neue Ideen von den Entwicklern, auf die wir dann reagieren“. Der inkrementelle Charakter der Prozessinnovationen aus DIU4 wirkt sich positiv auf die Reintegration aus: „der Scope ist eher klein, wir können schnell in die Breite gehen“.

Fall Iib. Reintegration steuern: Bei der Steuerung der Reintegration liegt die Hauptaufgabe der DIU darin, das Projekt zu überwachen, zu unterstützen und bei Bedarf einzugreifen, um den Erfolg der Übergabe sicherzustellen. Die Reintegration bei DIU3 umfasst die Übergabe, Integration und den Wissenstransfer, die hauptsächlich vom Start-up, dem die digitale Innovation gehört, in Zusammenarbeit mit der operativen Einheit durchgeführt werden. Bei DIU2 wird die Reintegration durch das zentrale Projektmanagement der Organisation durchgeführt. Sie beginnt mit der Übergabe an das Projektmanagement und dem Wissenstransfer an alle beteiligten Parteien. Anschließend startet das Projektmanagement die Reintegration und das begleitende Change-Management. Im Gegensatz zur zyklischen Natur des durchführenden Reintegrationsprozesses verläuft die steuernde Reintegration relativ linear mit einem definierten Ende bei Projektabschluss. Eine Überwachung und Vermittlung zwischen den Stakeholdergruppen nach Reintegration bietet die DIU in abgeschwächter Form.

Phase III: Evaluation

Die Evaluation bezieht sich sowohl auf das Reintegrationsprojekt als auch auf die Innovation selbst. Die Maßnahmen hängen von der Innovationsorientierung bzw. der entwickelten Innovation der DIU ab und können deswegen variieren.

Fall IIIa. Externe Innovationen: Die Bewertung von extern ausgerichteten Innovationen umfasst Maßnahmen zur Überwachung der Erreichung des Geschäftsplans. Bei den Produktinnovationen von DIU1 und DIU3, die für B2B- oder B2C-Kunden gedacht sind, konnte man feststellen, dass die Bewertung mit der Erreichung zuvor definierter Geschäfts-

plankriterien verknüpft war: „Kürzlich hatten wir eine erfolgreiche Integration. Es war eines der schnellsten Projekte überhaupt, es war pünktlich, im Budget, und alle waren zufrieden“, sagte ein Mitarbeiter.

Fall IIIb. Interne Innovationen: Bei der Bewertung von intern ausgerichteten Innovationen sind die Nutzungs- und Verbreitungskriterien in quantitative und qualitative Maßnahmen unterteilt. Dies waren einerseits Anzahl der unternehmensinternen Nutzer und Projekte, aber auch die relative Zeitersparnis durch die digitale Innovation, welche auf Basis von Nutzerinterviews gemessen wird.

Die zweite Bewertungsebene gilt für beide Innovationstypen. Es geht um technische Kennzahlen, wie die Anzahl der Fehler in der Lösung oder die Anzahl der technischen Beschwerden. Wirtschaftliche Kennzahlen wie Kostenreduzierung oder Gewinnsteigerung markieren die dritten Bewertungskriterien, wie beispielweise verwaltete Vermögenswerte, Verkaufsvolumen oder Umsatz.

Durch die Evaluation auf technischer und fachlicher Ebene werden wiederum neue Potenziale für digitale Innovationen identifiziert, was die Reintegration und die Entwicklung von digitalen Innovationen zyklisch verlaufen lässt.

Erfolgsfaktoren und Barrieren

Über die Einheiten hinweg, haben sich bestimmte Einflussfaktoren für die Reintegration herauskristallisiert. Positive Er-

Kernthesen

- Reintegration ist eine fundamentale Aufgabe von digitalen Innovationseinheiten
- Frühe Abstimmung und Zusammenarbeit entscheiden über Erfolg der Reintegration
- Reintegration und Entwicklung digitaler Innovationen laufen zyklisch

folgsfaktoren sind in **Tab. 2** beschrieben. Ebenso haben sich auch typische Barrieren gezeigt. Erstens ist fehlende Abstimmung bei Zielen und Erwartungslevel der involvierten Parteien ein starker negativer Einflussfaktor. Dies kann zu divergenten Interessen und schlechter Planung und Vorbereitung führen, welche die Reintegration verzögern oder gar verhindern können. Als Zweites zeigten sich fehlendes Engagement und fehlende Verantwortung als negative Einflussfaktoren für die Reintegration, da eine Kooperation und ein Wille für die erfolgreiche Übergabe von beiden Parteien erforderlich sind. Wenn die empfangende Partei sich nicht verantwortlich fühlt, kann der Prozess scheitern. Weitere Aspekte, welche die Reintegration hemmen können, sind beispielsweise eine veraltete, technische Infrastruktur, Mangel an Ressourcen oder starre Strukturen und Prozesse.

Tab. 2 Erfolgsfaktoren für die Reintegration von digitalen Innovationen

Erfolgsfaktoren	Beschreibung
<i>Unterstützung und Kommunikation durch das Topmanagement</i>	Das Engagement der Führungsriege führte häufig zu schnellerem und einfacherem Zugang zu finanziellen und personellen Ressourcen, einer höheren Priorisierung und geringeren Resistenzen aufseiten der empfangenden Fachabteilung
<i>Abgestimmte Ziele und Erwartungen</i>	Abgestimmte Ziele und Erwartungen während und vor der Reintegration sind auch ein entscheidender Einflussfaktor. Besonders relevant ist hier die Definition von konkreten Zwischen- oder Endergebnissen und die zeitliche Abfolge der Reintegration
<i>Co-Creation: Gemeinsame Entwicklung</i>	Als zweiten Erfolgsfaktor zeigte sich die sog. „Co-Creation“, das gemeinsame Entwickeln der digitalen Innovation. Das führte dazu, dass die Innovationen bereits auf die fachlichen Anforderungen und Wünsche der Kunden bzw. der empfangenden Partei abgestimmt waren. Dadurch, dass das Endprodukt von Anfang an gewollt und mitgestaltet wurde, führte die Co-Creation zu einer höheren Akzeptanz
<i>Co-Ownership: Kontinuierliche (Mit-)Verantwortung</i>	Kontinuierliche Einbindung durch geteilte Verantwortung incentiviert die empfangende Partei, positiv an der Reintegration mitzuwirken. Durch eine geteilte Verantwortung auch über die Reintegration hinaus entsteht kein harter Bruch und die Innovationseinheit kann weiter technisches Know-how über die Innovation mit einbringen
<i>Dokumentation und kontinuierlicher Wissenstransfer</i>	Eine frühe Dokumentation und kontinuierlicher Wissenstransfer ermöglichen das Annähern an die Innovation. Es ermöglicht einen Zugang zu der Innovation und damit auch eine höhere Priorisierung. Es kann vermieden werden, dass das Endprodukt eine komplette Neuheit für die Fachabteilung ist

Handlungsempfehlung

- Prozess der Reintegration systematisch planen
- Frühes Festlegen von Verantwortungen, Zielen und Erwartungen
- Kontinuierliche Dokumentation und Wissenstransfer

Fazit

DIUs können für Organisationen ein erfolgreiches Vehikel in der digitalen Transformation sein, um Innovationen zu initiieren, zu entwickeln und letztendlich zu nutzen und zu skalieren. Damit diese Innovationen erfolgreich umgesetzt werden können, ist eine enge und vor allen Dingen systematische und gut geplante Zusammenarbeit zwischen den etablierten operativen Abteilungen und den neuen digitalen Innovationsabteilungen entscheidend.

Zwar kann die Autonomie der DIUs neue Arbeitsprozesse, Denkweisen und damit auch digitale Geschäftsmodelle, Dienstleistungen, Produkte und Prozesse ermöglichen, jedoch kann diese Unabhängigkeit bei der Reintegration des Endprodukts in die Kernorganisation hinderlich sein. Unser Beispiel eines großen Finanzdienstleisters zeigt, dass der Austausch mit der Abteilung, die langfristig für die Innovation verantwortlich ist, bereits in der Initiierungs- und Entwicklungsphase stattfinden sollte, um den vollen Wert aus digitalen Innovationen zu schöpfen und erfolgreich von Exploration zu „Exploitation“ zu gelangen.

Funding. Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access. Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften er-

laubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Hinweis des Verlags

Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Literatur

- [1] Sindemann, T., & Buttlar, H. (2021). Konzerne auf den Spuren von Start-Ups. *Infront Consulting & Management GmbH and Capital Magazin*. <https://www.infront-consulting.com/relaunch20/wp-content/uploads/2021/06/Konzerne-auf-den-Spuren-von-Startups-2021.pdf>, S. 1–44.
- [2] Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2019). Temporal Ambidexterity How Digital Innovation Labs Connect Exploration and Exploitation for Digital Innovation. 40th International Conference on Information Systems, Munich, Germany. https://web.archive.org/web/20210812092130id_/https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=icis2019, S. 1–17.
- [3] Hess, T. (2022). *Digitale Transformation strategisch steuern: Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen*. Wiesbaden: Springer.
- [4] Barthel, P., Fuchs, C., Birner, B., & Hess, T. (2020). “Embedding Digital Innovations in Organizations: A Typology for Digital Innovation Units,” 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik (S. 780–795). Potsdam: Germany.
- [5] March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 71–87.
- [6] Jöhnk, J., Ollig, P., Rövekamp, P., & Oesterle, S. (2022). Managing the Complexity of Digital Transformation—How Multiple Concurrent Initiatives Foster Hybrid Ambidexterity. *Electronic Markets*, 32(2), 547–569.
- [7] Lohoff, L., Schäfer, M., & Hess, T. (2023). *Exploiting Exploration: Reintegrating Digital Innovations from Digital Innovation Units*. Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii. (S. 5593–5602). USA.

Appendix

Tab. 3 Idealtypen der Digital Innovation Units, basierend auf [4]

Idealtyp	Beschreibung
<i>Interner Förderer</i>	Dieser Typ konzentriert sich hauptsächlich auf digitale Prozessinnovationen (interne Orientierung) und legt den Schwerpunkt auf bestehende Geschäftsbereiche und -prozesse. Der interne Förderer generiert und wählt in der Regel Ideen aus, entwickelt Innovationen und gibt die Lösung an eine Fachabteilung zurück
<i>Externer Verstärker</i>	Dieser Typ konzentriert sich im Allgemeinen auf digitale Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen (externe Orientierung). Der Schwerpunkt liegt auch auf bestehenden Geschäftsbereichen, die durch neuartige Marktangebote ergänzt werden. Der externe Verstärker übernimmt in der Regel die Ideenauswahl, das Prototyping und die Entwicklung, während andere Funktionen die Umsetzung und kommerzielle Verwertung übernehmen
<i>Externer Schöpfer</i>	Dieser Typ entwickelt neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle (externe Orientierung) und deckt oft den gesamten Innovationsprozess ab. Der externe Schöpfer entwickelt digitale Innovationen in neuen Geschäftsbereichen und zielt in der Regel auf neue Kundengruppen ab

Springer Nature oder sein Lizenzgeber (z.B. eine Gesellschaft oder ein*e andere*r Vertragspartner*in) hält die ausschließlichen Nutzungsrechte an diesem Artikel kraft eines Verlagsvertrags mit dem/den Autor*in(nen) oder anderen Rechteinhaber*in(nen); die Selbstarchivierung der akzeptierten Manuskriptversion dieses Artikels durch Autor*in(nen) unterliegt ausschließlich den Bedingungen dieses Verlagsvertrags und dem geltenden Recht.