

9. AKAD Forum Wissenschaft trifft Praxis

Digitale Transformation = Soziale Revolution?

Mit der Keynote vom CEO IBM Deutschland und 20 weiteren spannenden Vorträgen.

EARLY BIRD
TICKET
BIS 20.09.2017
HIER ANMELDEN



Digitale Transformation

Kultur, Strategie und Technologie

Agenda

- Einleitung
- Grundlagen und Zusammenhänge
- Empirische Befunde
- Implikationen und Lösungsansätze
- Conclusio



Prof. Dr. Robert Josef Rossberger

Lehre

- Unternehmensführung
- Strategisches Management
- Internationales Management
- Führung

Forschung

- Interkulturelles Management
- Innovationsmanagement
- Internationale Personalauswahl
- Führung

Wichtigste Publikationen

- Rossberger, R. J. & Krause, D. E. (2015). Participative and Team-Oriented Leadership, Countries Educational Level and National Innovativeness: The Mediating Role of Economic Factors and National Cultural Practices. *Cross Cultural Research*, 49 (1), 20-56
- Rossberger, R. J. (2014). National Personality Profiles and Innovation – The Role of Cultural Practices. *Creativity and Innovation Management*, 23 (1), 331-348
- Krause, D. E., Anderson, N., Rossberger, R. J., & Parastuty, Z. (2014). A Survey of Assessment Center Practices in Indonesia. *International Journal of Selection and Assessment*, 22 (4), 384-398.
- Krause, D. E., Rossberger, R. J., Dowdeswell, K., Venter, N., & Joubert, T. (2011). Assessment center practices in South Africa. *International Journal of Selection and Assessment*, 19 (3), 262-275.

Vorstellung der Teilnehmer



- Name
- Background
 - Beruf
 - Verbindung zu AKAD
- Zugang zum Thema & eigene Erfahrungen
- Warum genau dieser Workshop

Grundlagen & Zusammenhänge

Strategy, not
technology, drives
digital
transformation



Culture eats
strategy for
breakfast, lunch and
dinner



Ökonomisch



Kulturell



Gesellschaftlich

Digitale Transformation

- Wandel zu elektronisch gestützten Prozessen, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen mittels Informations- und Kommunikationstechnik
 - Verwendung neuer Technologien wie z.B. Social Media, Mobile Analytics, integrierte Geräte ...
-
- Verändert substantiell die Art und Weise wie Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sind
 - Es geht um wesentlich mehr als um wirtschaftliche Faktoren
 - Übertragung des Menschen und seiner Lebens- und Arbeitswelten auf die digitale Ebene



Digitale Transformation - Historie

1970 - 1990	• Club of Rome „Grenzen des Wachstums“ • Produktionsorientierte Geschäftsmodelllogik • Strategische Geschäft Einheiten, klassische Portfoliomethoden • <u>Anfänge der industriellen Digitalisierung, Emails und Internet</u>
1990 - 2000	• Internet beginnt an allgemeiner Wichtigkeit zu gewinnen • Vernetzung verstärkt sich (Wissenschaft, Wirtschaft, ...) • Megatrends (Globalisierung, Nachhaltigkeit, Urbanisierung, ...) • Business Transformation und Business Reengineering
2000 - 2010	• Mass Customization • End-to-End Prozesse • Open Innovation
2010 -	• Big Data • Plattformen • Internet of Things



Digitale Transformation - Treiber

Digitale Daten	• Bedarfsvorhersage • Internet der Dinge • Wearables
Vernetzung	• Breitband • Cloudcomputing • Smart Factory
Automatisierung	• Robotik • Autonome Fahrzeuge • Additive Fertigung
Digitale Kundenbeziehung	• Soziale Netzwerke • Infotainment • Ecommerce • Mobiles Internet



Strategie

Strategie = Planung und Gestaltung der zukünftigen Unternehmensentwicklung und Unternehmensziele

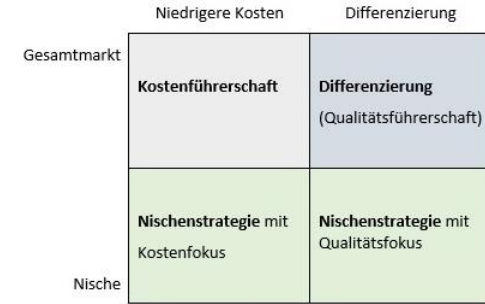
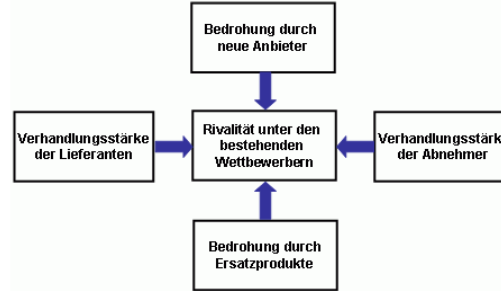
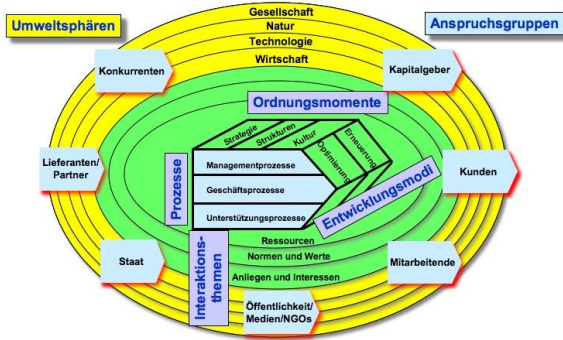
- Strategische Pläne und Programme
- Wichtigste und schwierigste Aufgabe der Unternehmensleitung
- Strategie im Kontext der Digitalen Transformation von essentieller Wichtigkeit

Aber

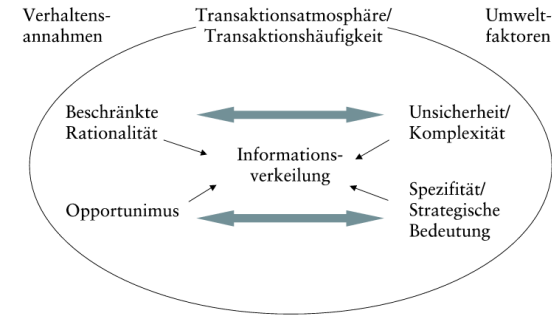
- Zukunft ist nicht prognostizierbar (fallacy of prediction)
- Kluft zwischen Planung und Umsetzung (fallacy of detachment)
- Problem der Formalisierung von Strategien in Dynamischen Umfeldern (fallacy of formalization)



Strategie - Grundmodelle



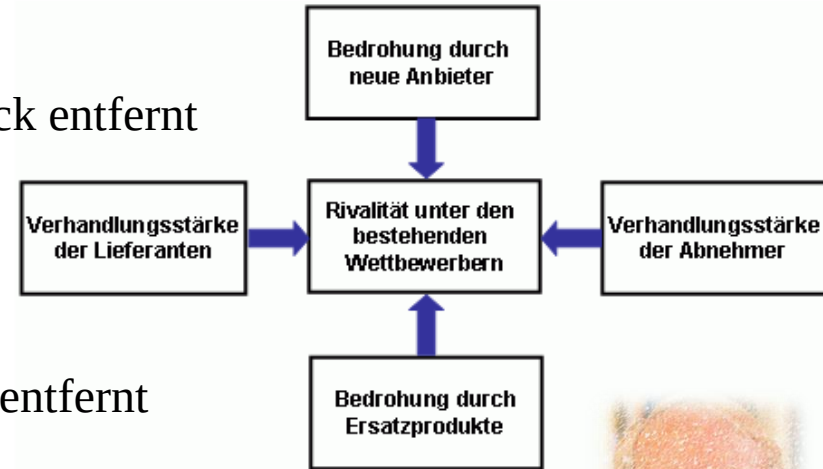
V	R	I	O	
VALUABLE	RARE	INIMITABLE	ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE



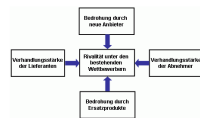
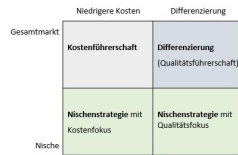
Exkurs: Strategie

5 Forces und Digitale Transformation

- ▲ Verhandlungsmacht der Lieferanten
 - > Möglichkeiten zur Vorwärtsintegration auf der Wertkette
- ▲ Verhandlungsmacht der Kunden
 - > Der nächste Anbieter ist nur einen Mausklick entfernt
- ▲ Bedrohung durch neue Wettbewerber
 - > Markteintrittsbarrieren werden geringer
- ▲ Bedrohung durch Ersatzprodukte
 - > Das Ersatzprodukt ist nur einen Mausklick entfernt
 - > Erhöhte Transparenz
- ▲ Wettbewerb in der Branche
 - > Insgesamt steigt der Wettbewerb in der Branche / Markt



Strategie und Digitale Transformation



V	R	I	O
NO	NO	NO	NO
YES	NO	NO	NO
YES	YES	NO	NO
YES	YES	YES	NO
YES	YES	YES	YES



St. Galler Managementmodell

- ▲ Tendenz zur Überregulierung und Übersteuerung > Innovationskiller
- ▲ Wissensträger und Innovationsträger Mensch
- ▲ Wichtigkeit der Ebene der Datenbeziehung

Generische Strategien

- ▲ Transparenz
- ▲ Konkurrenz
- ▲ Skaleneffekte

Market-based-view

- ▲ Verhandlungsmacht der Lieferanten
- ▲ Verhandlungsmacht der Kunden
- ▲ Bedrohung durch neue Wettbewerber
- ▲ Bedrohung durch Ersatzprodukte
- ▲ Wettbewerb in der Branche

Ressource-based-view

- ▼ Traditionell wertvolle Ressourcen
- ▲ Immaterielle Ressourcen
- ▲ Struktur, Management und Organisation
- ▲ VRIO Ressourcen werden noch wichtiger

Transaction Cost Economics

- ▼ Transaktionskosten
- ▲ Transparenz
- ▼ Gewinnmargen
- ▲ Wettbewerb

Kultur

- „Software of the mind“
- “This is how we do things around here.”
- “... group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration ...”

Digitale Transformation ist kein Projekt, sondern ein langfristiger Prozess der gelebt werden muss

Hier kommen kulturelle Faktoren und Führung ins Spiel

Innovationen (und Digitale Transformation = Innovation) sind immer Unsicherheitsbehaftet

Kultur: Führungs- und Innovationsforschung

Ergebnisse der Führungsforschung

- GO: ???
- NO GO: ???



Ergebnisse der Innovationsforschung

- GO: ???
- NO GO: ???



Kultur: Führungsforschung

GO

- Partizipative Führung
- Materielle und immaterielle Ressourcen
- Inspirierende Kommunikation
- Gewährung von Freiheitsgraden
- Sicherheit
- Vertrauen
- (Echte) Vorbildfunktion von Vorgesetzten

NO GO

- Autoritäre Führung
- Worst Case: Self-Protective Leadership
- Druck
- Unsicherheit
- Mangel an Vertrauen
- Mangel an materielle und immateriellen Ressourcen

Kultur: Innovationsforschung

GO

- Kreatives Umfeld
- Intrinsische Motivation
- Identifikation mit Organisation (Team, Unternehmen)
- Wachstum und Lernen
- Heterarchien
- ...

NO GO

- Formalisierte Prozesse
- Starre und steile Hierarchien
- Fehlende materielle und immaterielle Ressourcen
- Fehlendes Vertrauen in Organisation
- Verlust von Macht und Einfluss
- Fehlende Perspektive (attraktive Zukunftsvision)

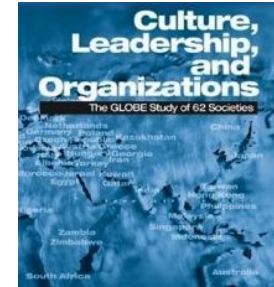
Kultur: Dimensionen



Exkurs: Kulturdimension Leistungsorientierung

Leistungsorientierung beschreibt, inwieweit eine Gesellschaft Leistungsverbesserung und Höchstleistung ermutigt und verstärkt. Hohe Leistungsorientierung zeigt sich in der Wertschätzung von Bildung, Weiterbildung, Innovativen per se, der Übernahme von Verantwortung, dem Ergreifen von Initiativen und dem Interesse an leistungsbezogenem Feedback. Es besteht ein Bedürfnis nach Leistung, Fortschritt und Kompetenz. Die tendenziell höhere interne Kontrollüberzeugung geht mit einer Affinität zu Fortschritt und Innovation einher und wird gesellschaftlich belohnt.

- ▲ Wertschätzung von
 - Bildung und Weiterbildung
 - Kompetenz
 - Übernahme von Verantwortung
 - Interesse an Leistungsbezogenen Feedback
- ▲ Leistungsmotivation
- ▲ Positive Haltung gegenüber Herausforderungen
- ▲ Kontrollüberzeugung



Kultur – Innovation - Digitale Transformation



Unsicherheitsvermeidung

- ▲ Sicheres Regelwerk
- ▲ Stabile Umweltbedingungen
- ▲ Beides macht experimentieren möglich



Leistungsorientierung

- ▲ Leistungsmotivation
- ▲ Positive Haltung gegenüber Herausforderungen
- ▲ Kontrollüberzeugung



Gruppen Kollektivismus

- ▼ Starre Strukturen und Hierarchien
- ▼ Gruppendenken
- ▼ Abhängigkeiten von Gruppenmitgliedern und Zielen



Institutioneller Kollektivismus

- ▲ Vertrauen in Institution
- ▲ Höhere wahrgenommene Gerechtigkeit
- ▲ Partizipationsmöglichkeiten und Empowerment



Zukunftsorientierung

- ▼ Planung und Weiterentwicklung
- ▼ Welt wird als beeinflussbar wahrgenommen
- ▼ Höhere Generierung und Umsetzung neue Ideen

Deshalb

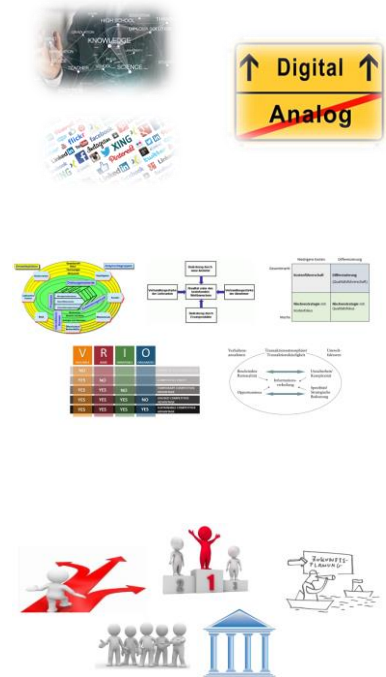
Fundamentaler Einfluss der digitalen Transformation bereits heute in allen Lebensbereichen; in Zukunft noch wichtiger

Es geht um weit mehr als um technologische Entwicklungen

Es gibt kein strategisch wichtigeres Thema für Unternehmen

Integration: Digitale Transformation, Strategie und Kultur

Digital Transformation	• Beeinflusst wirtschaftliche und private Lebensbereiche in hohem Maße • Übertragung des Menschen und seiner Lebens- und Arbeitswelten auf die digitale Ebene • Alle Branchen betroffen • Deutsche Unternehmen haben die Bedeutung erkannt
Strategie	• Planung und Gestaltung der zukünftigen Unternehmensentwicklung > Wichtigste Managementaufgabe • Unsicher (Fallacies, Trugschlüsse) • Traditionelle Ansätze des strategischen Management liefern Erklärungsbeitrag • Strategien stehen und fallen mit dem commitment der Mitarbeiter
Kultur	• Digitale Transformation ist eine Innovation • Digitale Transformation ist kein Projekt sondern ein Prozess • Befunde der Innovationforschung und der Führungsforschung hilfreich • Transfer aus dem interkulturellen Innovationsmanagement vielversprechend



Empirie

Ecommerce in the Gems and Jewelry Industry

Applied Business Research and Investigation of the Economic, Managerial and Strategic Implications of Ecommerce in the Gems and Jewelry Industry

Robert Josef Rossberger

1 Abstract

Ecommerce has brought significant changes in several sectors of the business world, and today it affects nearly every industry to a high degree. This article investigates the influence of Ecommerce on an enterprise in the Gems and Jewelry (G&J) industry using inductive empirical methodologies to investigate the company internal factors and theory based considerations focusing on industry characteristics and the changing environment to approach the external factors.

2 Introduction

The Investigated Company (IC) uses

problem. The further course of research splits up into the sub questions about the internal, operative factors influencing the decreasing sales of the ecommerce operations and the external factors which are influencing the investigated problem as well as the current and the future environment the company is active in.

To approach this goal a mix of different research methodologies is employed. In the exploratory research phase empirical qualitative methods combined with expert knowledge for interpretation is used to discover the basic nature of the problem. The results of this phase lead to the mentioned two distinct fields of further research. First internal factors of the company are investigated by means of practical, analytical business research using empirical qualitative and quantitative methods in combination with literature review on interrelated and necessary topics. Second the Market-Based View (MBV), the Resource-Based View (RBV) and Transaction Cost Economics (TCE) are combined and this "new lens" constructed is employed to investigate the outside environment of the company by focusing on

Qualitativ

- Fallstudie
- Tiefe



In collaboration with



FINDINGS FROM THE 2015 DIGITAL BUSINESS GLOBAL EXECUTIVE STUDY AND RESEARCH PROJECT

Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation

Becoming a digitally mature enterprise

By Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kinon and Natasha Buckley

Qualitativ

- Umfrage
- Verallgemeinerbarkeit

Fallstudie

Schmuck und Edelsteinbranche

- Digitalisierung (E-Commerce) tiefgreifende Auswirkungen auf traditionsreiche Branche
- Für die meisten Unternehmen der Branche eher negativ

E-commerce in the Gems and Jewelry Industry

Applied Process Research and Investigation of the Economic, Strategic and Strategic Implications of E-commerce in the Gems and Jewelry Industry

Robert Josef Rossberger

problem. The further course of research splits up into the sub-questions about the internal, operative factors influencing the decreasing sales of the e-commerce operators and the external factors which are influencing the investigated problem as well as the current and the future environment the company is active in.

To approach this goal a mix of different research methodologies is employed in the exploratory research phase empirical qualitative methods combined with expert knowledge for interpretation is used to discover the basic nature of the problem. The results of this phase lead to the mentioned two distinct fields of further research. First internal factors of the company are investigated by means of practical, analytical business research using empirical qualitative and quantitative methods in combination with literature review on interrelated and necessary topics. Second the Internet-based View (IBV), the Resource-Based View (RBV) and Transaction Cost Economics (TCE) are combined and this "new lens" constructed is employed to investigate the outside environment of the company by focusing on the attributes of the G&J industry and the influence of E-commerce on them. The practical objective of this article is, by the appropriate combination of research approaches, to find out the roots of the problem of the investigated company

Wichtigste

Erkenntnisse der

Fallstudie

- Digitale Transformation beeinflusst alle der 5 – Forces
- Digitale Transformation beeinflusst den strategischen Wert wichtiger Ressourcen (meist Verschiebung von materiellen zu immateriellen)
- Digitale Transformation verringert tendenziell Transaktionskosten
- Firmen denen es gelingt am effizientesten Transaktionskosten zu verringern sind tendenziell erfolgreicher
- Die beste Strategie leidet oder versagt wenn sie nicht von allen (Geschäftsführung und Mitarbeitern) getragen und gelebt wird
- Kulturelle Faktoren sind hierfür essentiell

Quantitative Untersuchung

Untersuchung von MIT und Deloitte über unterschiedliches strategische Verhalten unter Berücksichtigung des „digitalen Reifegrades“ (digital maturity) von Unternehmen



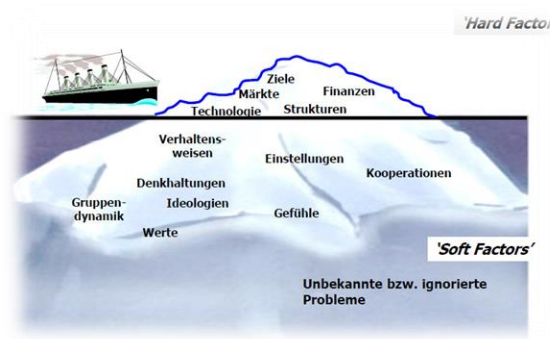
Wichtigste

Erkenntnisse der

MIT Untersuchung

- Klare digitale Strategie fördern digitale Reife
- Die Kraft einer Strategie zur digitalen Transformation liegt in Ihrem Fokus und Zielsetzung
- Reife digitale Unternehmen fördern Fähigkeiten zur Realisierung der Strategie
- Mitarbeiter möchten für „Digital Leaders“ arbeiten
- Risikobereitschaft wird zur kulturellen Norm
- Die digitale Agenda wird Top-Down geleitet (Erfordert Führungskräfte mit „digitaler Kompetenz“)

Implikationen & Lösungsansätze



Exkurs: Unternehmenskultur



- Kulturelle Faktoren schwer beeinflussbar
- „Leadership and culture are two sides of the same coin“
- Ohne Vertrauen > keine Innovation
> keine erfolgreiche Transformation
(auch keine Digitale)
- Fingerspitzengefühl
 - Balancemanagement
 - Öffnen und Schließen
 - Stabilität

Implikationen & Lösungsansätze

Führung	• Partizipativer Führungsstil • Vertrauen • Materielle und immaterielle Unterstützung • Gewährung von Freiheitsgraden
Kultur	• Sicherheit • Flache Hierarchien oder Heterarchien • Glaubhafte und attraktive Zukunftsvision
Bildung	• Fähigkeiten und Kompetenzen • Neigung und Fähigkeit zur kompetenten Zusammenarbeit • Gibt Sicherheit (auch Selbstsicherheit)
Personalauswahl	• Regulation der Kompetenzen und Disposition die ins Unternehmen kommen • The „People make the Place“ • Qualität vor Quantität • Valide Einstellungstest bezüglich innovationsrelevanter Dispositionen
Generell	• Maß und Ziel • Balancemanagement



Conclusio

- Ohne angemessene Strategie keine erfolgreiche Digitale Transformation
 - Ohne angemessene Kultur (Entwicklung & Pflege) keine Strategie
- Interaktion der Lösungsansätze notwendig um erfolgreich zu sein
 - Transformation = Innovation = Unsicheres Geschäft
 - Unsichere Geschäfte sollten nur bei ausreichend Ressourcenausstattung (materiell und immateriell) gewagt werden
- Digitalisierung eignet sich daher nur bedingt als Akutmittel und zur Rettung kranker und schwacher Unternehmen

Balance = Erfolg
Keine Balance = Kein Erfolg



*Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit*

Literatur

- Albrecht, A. (2017). Leadership 4.0: Virtuelle Organisationsformen. In P. Kraft & H. H. Jung (Eds.), Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services (pp. 19–33). München: Hanser.
- Anderson, N. R., & King, N. (1991). Managing innovation in organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(4), 17–21.
- Baga, T., & Gebert, D. (2005). Openness and innovation within organizations: An empirical analysis of the transformation process in Romanian enterprises. *Journal of East European Management Studies*, 10(2), 107–130.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Breyer-Mayländer, T. (2017). *Management 4.0 - den digitalen Wandel erfolgreich meistern: Das Kursbuch für Führungskräfte*. München: Hanser.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405, from <http://www.jstor.org/stable/2626876>.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). *Corporate strategy: A resource-based approach* (2nd ed). Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Gassmann, O., & Sutter, P. (Eds.) (2016). *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Fallstudien* (1. Aufl.). s.l.: Carl Hanser Fachbuchverlag.
- Gebert, D. (1991). Die Mühsal der offenen und die Attraktivität der geschlossenen Gesellschaft. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human*, 5(3), 201–217.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit: Eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D., Boerner, S., & Ralf Lanwehr (2001). Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: "Je mehr,desto besser?": Die Linearitätsannahme auf dem Prüfstand. *DBW Die Betriebswirtschaft*. (2), 204

Literatur

- Hoffmeister, C. (2015). Digital business modelling: Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und strategisch verankern. München: Hanser.
- House, R. J. (Ed.) (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kane, G.C., Palmer, D., Philips, A.N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 1–25.
- Kraft, P., & Jung, H. H. (Eds.) (2017). Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung: Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services. München: Hanser.
- Krause, D. E. (2010). Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen: Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Krause, D. E., Anderson, N., Rossberger, R. J., & Parastuty, Z. (2014). Assessment Center Practices in Indonesia: An exploratory study. International Journal of Selection and Assessment, 22(4), 384–398.
- Krause, D. E., Rossberger, R. J., Dowdeswell, K., Venter, N., & Joubert, T. (2011). Assessment center practices in South Africa. International Journal of Selection and Assessment, 19(3), 262–275.
- Mintzberg, H. (2013). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press.
- Oswald, G., & Kleinemeier, M. (Eds.) (2017). Shaping the Digital Enterprise: Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation. Cham, s.l.: Springer International Publishing.
- PAC (2014). Digital Transformation in Deutschland.
- Penrose, E. T. (1995). The theory of the growth of the firm (3. ed., [Nachdr.]). Oxford [u.a.]: Oxford Univ. Press.

Literatur

Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. Harvard Business Review, 60–78.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 79–91.

Rossberger, R. J. (2013). Ecommerce in the gems and jewellery industry. In Regional and global dimensions of commerce (pp. 583–591). Varna: "Nauka i iekonomika".

Rossberger, R. J. (2014). National Personality Profiles and Innovation: The Role of Cultural Practices: The Role of Cultural Practices. Creativity and Innovation Management, 23(3), 331–348.

Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2012). When it comes to innovation, culture matters !: Empirical evidence on the relationship between national culture and innovative outcomes. In Proceedings of the 2nd annual international conference on human resource management and professional development for the digital age HRM&PD 2012 (pp. 1–6). Singapore: Global Science and Technology Forum.

Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2013). Education, Leadership and Innovation: The Role of National Cultural Practices, Economic and Political Factors. In Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Innovation and Entrepreneurship (IE 2013) (pp. 46–53). Singapore: Global Science and Technology Forum.

Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2013). Kultur und Innovation. In D. E. Krause (Ed.), SpringerLink : Bücher. Kreativität, Innovation, Entrepreneurship (pp. 337–352). Wiesbaden: Imprint: Springer Gabler.

Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2013). National culture and national innovation: An analysis in 55 countries. In C. Speelmann (Ed.), Enhancing human performance (pp. 207–233). Newcastle Upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2015). Participative and Team-Oriented Leadership Styles, Countries' Education Level, and National Innovation: The Mediating Role of Economic Factors and National Cultural Practices. Cross-Cultural Research.

Literatur

Rouss, S. (2015). Digitale Transformation in der Schweiz, from <https://>.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). Economics (19th ed). The McGraw-Hill series economics. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Skwarek, V. (2017). Digitalisierte Innovation: Entwicklungsprozesse im Spannungsfeld aus Effizienz und Kreativität. In P. Kraft & H. H. Jung (Eds.), Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services (pp. 291–306). München: Hanser.

Wallmüller, E. (2017). Praxiswissen Digitale Transformation: Den Wandel verstehen, Lösungen entwickeln, Wertschöpfung steigern. München: Hanser.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.

West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.) (1996). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. Chichester: Wiley.

Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York, NY: Free Press.

Wokurka, G., Banschbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2017). Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together. In G. Oswald & M. Kleinemeier (Eds.), Shaping the Digital Enterprise. Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation (pp. 109–119). Cham, s.l.: Springer International Publishing.