



| 10. AKAD Forum | Wissenschaft trifft Praxis | 20.09.2018 |

Die „Bremswirkung“ des „Faktors Mensch“ Was tun?



Prof. Dr. Robert Josef Rossberger

- Professor für Unternehmensführung und Internationales Management
- Doktorat (Dr. rer.soc.oec.), Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- Master of Science (M.Sc.), Betriebswirtschaftslehre
- Master of Arts (M.A.), Internationales und Strategisches Management
- Bachelor of Business Administration (BBA), Internationales Management
- Graduate Gemologist (G.G.)

Forschung

- Internationales Management
- Interkulturelles Management
- Internationale Personalauswahl
- Innovationsmanagement
- Führung
- Digitale Transformation
- Strategisches Management

Lehre

- Unternehmensführung
- Strategisches Management
- Internationales Management
- Führung
- Digitale Transformation
- Change Management
- Entrepreneurship
- Masterkolleg

Studiengangsleitung

- International Business Management (B.A.)
- Betriebswirtschaftslehre - Digital Transformation (B.A.)
- Betriebswirtschaftslehre (M.A.)
- General Management (MBA)

Vorstellung der Teilnehmer



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

Was bedeutet für **Sie** „Digital Leadership“

Agenda

- Digitale Transformation
- Faktor Mensch
- Digital Leadership
- Fallbeispiel
- Diskussion



Digitale Transformation

Digitale Transformation

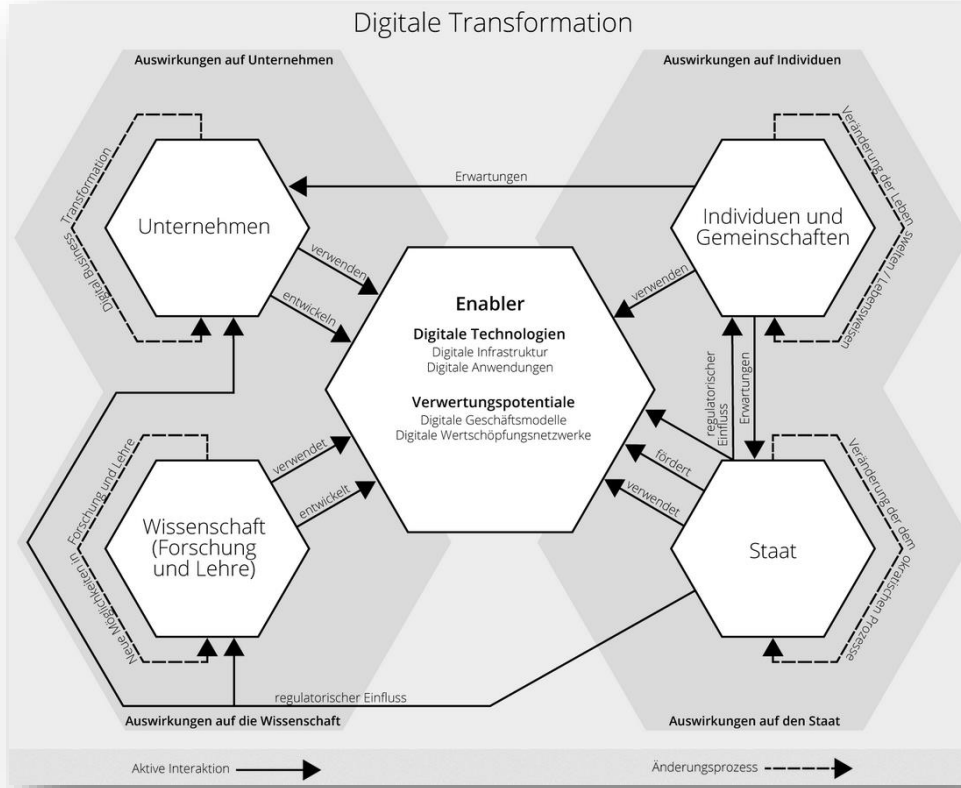
„Jedes Unternehmen ist ein Software Unternehmen oder wird in Zukunft eines sein“

„Digitalisierung und Vernetzung ist kein Schnupfen. Sie gehen nicht weg“

“Big will not beat small anymore. It will be the fast beating the slow”

„Wer Technologie und Software nicht versteht, versteht bald auch die Welt und erfolgreiche Geschäftsmodelle nicht mehr“

Digitale Transformation



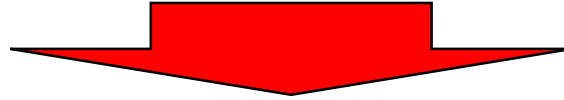
- Fortlaufender, in digitalen Technologien begründeter Veränderungsprozess
- Geschwindigkeit nimmt zu
- Immer neue digitale Technologien

Digitale

- Technologien & Infrastrukturen
- Anwendungen
- Verwertungspotentiale

Digitale Transformation

- Es geht um wesentlich mehr als um wirtschaftliche Faktoren
- Übertragung des Menschen und seiner Lebens- und Arbeitswelten auf die digitale Ebene
- Verändert substantiell die Art und Weise wie Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sind



Führungskräfte müssen hier offen und lernbereit sein > verstehen um was es geht

- Digitales Grundwissen Voraussetzung für Vorstellung des Machbaren (Zukunftsbezug)
- Müssen generell die Verschiebung von materiellen zu immateriell Geschäftsmodellen und Assets verstehen

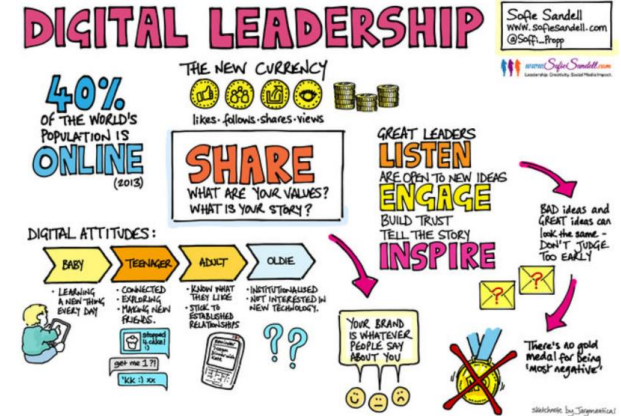
Digitale Transformation

Besonders Herausfordernd für
Führungskräfte

Grundwissen, Offenheit
und Lernbereitschaft

Echt &
Authentisch

Sonst abgehängt
Stichwort „Digitale Analphabeten“



Überprüfung und Neudefinition
von Kompetenzen,
Führungsrollen
& Selbstverständnis

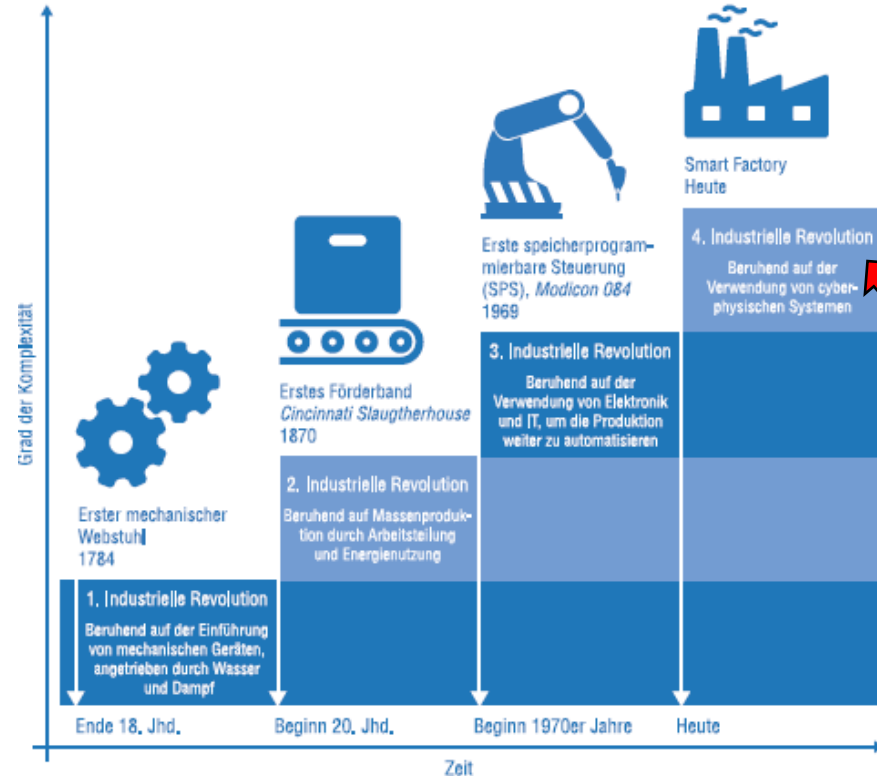
Digitale Transformation

Industrielle Revolution

1. Mechanisch
2. Massenproduktion
3. Elektronik & IT
4. **Vernetzung**

The process of industrial mutation that incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one.

Joseph Schumpeter
Austrian Economist (1883-1950)

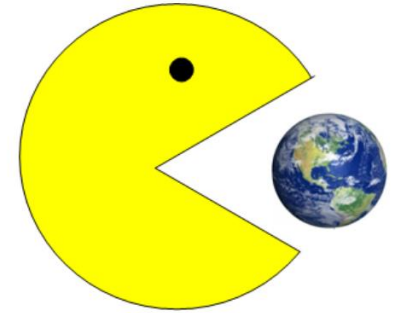




Feld	Körner	Feld	Körner
1	1	33	4.294.967.296
2	2	34	8.589.934.592
3	4	35	17.179.869.184
4	8	36	34.359.738.368
5	16	37	68.719.476.736
6	32	38	137.438.953.472
7	64	39	274.877.906.944
8	128	40	549.755.813.888
9	256	41	1.099.511.627.776
10	512	42	2.199.023.255.552
11	1.024	43	4.398.046.511.104
12	2.048	44	8.796.093.022.208
13	4.096	45	17.592.186.044.416
14	8.192	46	35.184.372.088.832
15	16.384	47	70.368.744.177.664
16	32.768	48	140.737.488.355.328
17	65.536	49	281.474.976.710.656
18	131.072	50	562.949.953.421.312
19	262.144	51	1.125.899.906.842.620
20	524.288	52	2.251.799.813.685.250
21	1.048.576	53	4.503.599.627.370.500
22	2.097.152	54	9.007.199.254.740.990
23	4.194.304	55	18.014.398.509.482.000
24	8.388.608	56	36.028.797.018.964.000
25	16.777.216	57	72.057.594.037.927.900
26	33.554.432	58	144.115.188.075.856.000
27	67.108.864	59	288.230.376.151.712.000
28	134.217.728	60	576.460.752.303.424.000
29	268.435.456	61	1.152.921.504.606.850.000
30	536.870.912	62	2.305.843.009.213.690.000
31	1.073.741.824	63	4.611.686.018.427.390.000
32	2.147.483.648	64	9.223.372.036.854.780.000

- Moorsches Gesetz ... und jetzt geht's erst los ...
- Digitalisierung: Exponentielles Wachstum + Kombinatorik = Extremes Veränderungspotential
- Economies of Scale, Economies of Scope, Economies of Digitalization...

Es sind weder die Stärksten einer Art, die überleben, noch die Intelligentesten.



Software Eats The World

Es sind vielmehr diejenigen, die sich an einem Wandel am besten anpassen können.

„Faktor Mensch“



„Faktor Mensch“

Der Begriff „Faktor Mensch“

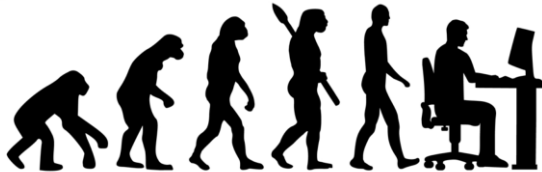
- Menschliche Einflussgröße, Humanfaktor
- „Psychische, kognitive und soziale Einflussfaktoren in sozio-technischen Systemen und Bereichen, in denen Menschen als Teammitglied sowohl untereinander als auch mit komplexen Geräten und Strukturen interagieren“

FAKTOR MENSCH

im Digitalisierungs- und Changeprozess

im Digitalisierungs- und Changeprozess

FAKTOR MENSCH



Aspekte & Teilbereiche

- „Human factors and human limitations“
- Situative Wahrnehmung, Fixierung und Priorisierung
- Entscheidungsprozesse und Entscheidungsfindung
- Risiko & Fehlermanagement
- Hierarchie, Führung und Führungsverhalten im Team
- Blockade, Leistung unter Stress
- Delegation, Kritik und Selbstreflexion
- ...

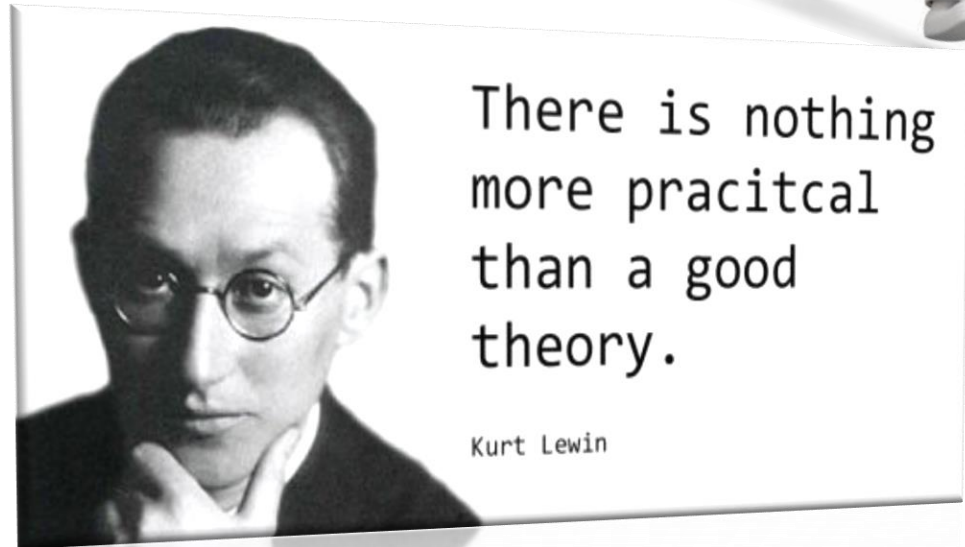
Warum funktioniert nun der „Faktor Mensch“ anscheinend nicht so wie gewünscht ?



Und was jetzt ???



Prof. Dr. Robert Rossberger



Digital Leadership

Digital Business Leadership

„Faktor Mensch“



Warum funktioniert nun der „**Faktor Mensch**“ anscheinend nicht so wie gewünscht? Was tun ?

Digital Leadership

Digital Leadership ???



Kürzel	Faktor	schwach ausgeprägt	stark ausgeprägt
O	Offenheit für Erfahrungen	konservativ, vorsichtig	erfinderisch, neugierig
C	Gewissenhaftigkeit	unbekümmert, nachlässig	effektiv, organisiert
E	Extraversion	zurückhaltend, reserviert	gesellig
A	Verträglichkeit	wettbewerbsorientiert, antagonistisch	kooperativ, freundlich, mitfühlend
N	Neurotizismus	selbstsicher, ruhig	emotional, verletzlich

Gilt dies auch für
„Digital
Leadership“ ?

Die ideale Führungskraft laut Big Five

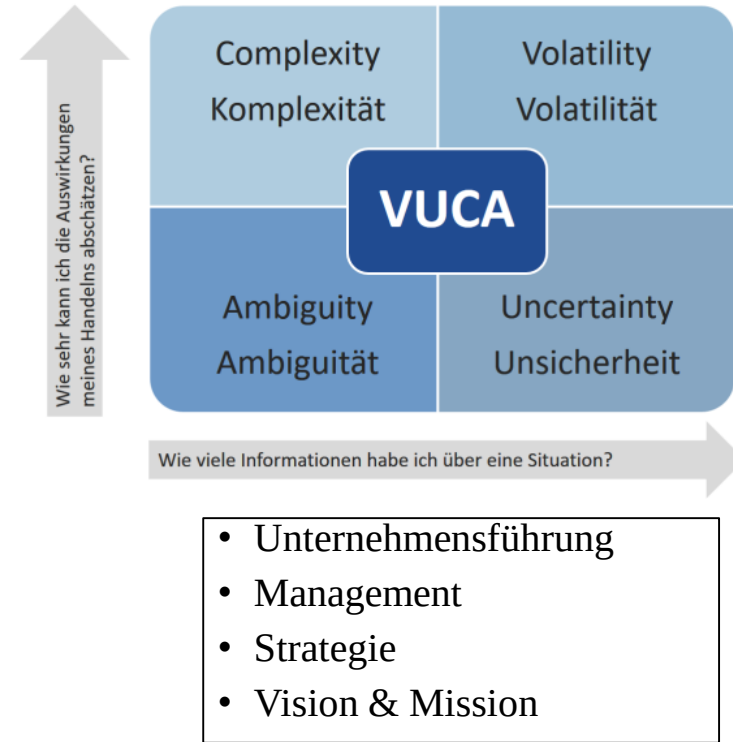
1. Stabile Verfassung
2. Gerne unter Menschen
3. Offen für Neues
4. Liebt den Wettbewerb
5. Selbstdiszipliniert



Digital **Business** Leadership

Digital Business Leadership

- Im Sinne von Management & Unternehmensführung
- VUCA Umwelt
 - Digitalisierung, Internationalisierung, Diversität, Demographie, Wertewandel...
- Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und kontinuierlich überarbeiten
 - Erlangen von Wettbewerbsvorteilen
 - Oft geht es um das Überleben des Unternehmens
- Exkurs
 - Market-based view
 - Resource-based view



Digital Business Leadership

Unternehmensführung & Management



Wie sollte „Digital Leadership“ im Sinne von
Management & Unternehmensführung
konkret aussehen ? Warum ?

Digital Business Leadership

Digitales Geschäftsmodell (weiter) entwickeln

- Digitale Strategie
 - Digitale Angebote
 - Digitale Prozesse
- } und das Ganze muss zusammenpassen > Idealfall: Synergie

Hierarchien abbauen

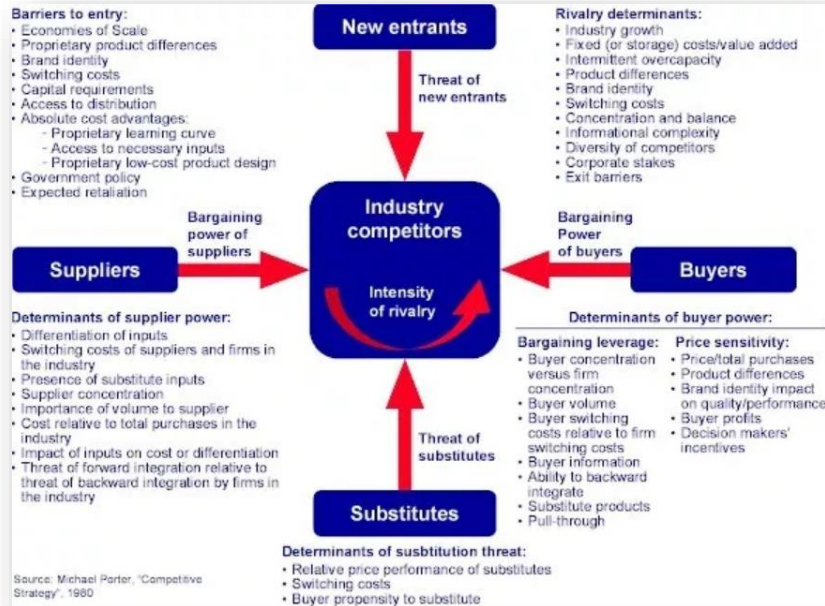
- Digitalisierte Welt ist komplex und schnelllebig
- Das gesamte Unternehmen muss schnell/agil/proaktiv auf Veränderungen reagieren können
- Keine Abschaffung von Hierarchien sondern Verringerung störender Hierarchien

Digitale Talente gewinnen und binden

- Größte Hürde im Digitalisierungsbereich
- Employer Branding (positive Arbeitgebermarke, Kununu, Xing, LinkedIn, “Zwangs”-Transparenz)
- Recruiting (nur Leute einstellen die besser sind als du selbst, keine halben Lösungen)

Digital Business Leadership

Wissenschaftliche Basis (Auswahl)



SUMMARY OF THE VRIO MODEL

IS IT VALUABLE?	IS IT RARE?	IS IT HARD TO IMITATE?	IS THE FIRM ORGANIZED AROUND IT?	WHAT IS THE RESULT?
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE EQUALITY
YES	YES	NO		SHORT-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	LONG-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE

AE2	AE2	AE2	AE2	VDADVIVGE COMPELLIVE LONG-TERM
				VDADVIVGE

Digital Leadership

Digital Leadership – Mitarbeiterführung

- Führungskraft und Mitarbeiter
 - Digital Natives & Digital Immigrants
- Führungskraft als Treiber & Enabler
- Mindset
- Kenntnisse & Fähigkeiten
- Kompetenzen
- Exkurs
 - Situative Führung & Reifegradmodell
 - Innovationsmanagement



- **Mitarbeiterführung i.e.S.**
- **Leadership**
- **Innovationsmanagement**
- **Changemanagement**

Digital Leadership – Mitarbeiterführung



Wie sollte „Digital Leadership“ im Sinne von **Mitarbeiterführung** konkret aussehen ? Warum ?

Digital Leadership

Mitarbeiterführung

Coach sein

- Berater für Mitarbeiter sein
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Prozesse Begleiten und unterstützen

Freiräume

- Räumlich
- Zeitlich
- Strukturell

Fehlerkultur

- Perfektionismus passt nicht zu Digitalisierung/Innovation
- Fail early, fail fast, fail often (rapid recovery)
- Experimentierfreudigkeit

Vertrauen

- Bei Unsicherheit und Risiko essentiell
- Besonders in VUCA
- Muss glaubwürdig und zuverlässig sein

Orientierung

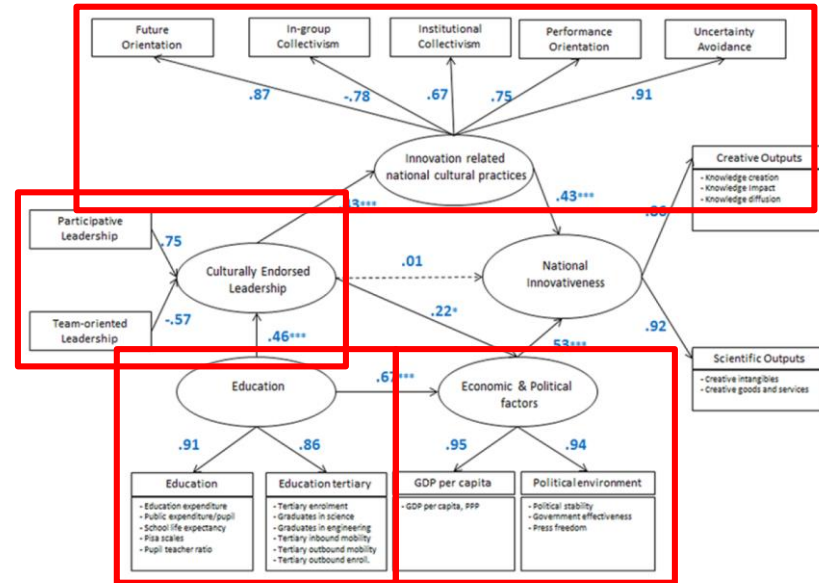
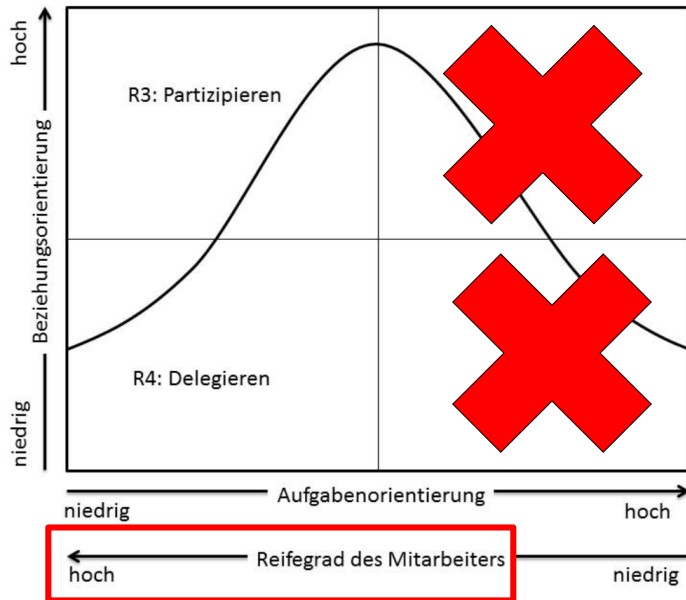
- Komplexes und ambivalentes Umfeld
- Erwartungsklarheit
- Vermittlung Teil des „Big Picture“

Lernen

- Ermöglichen und fördern
- Fehler = Möglichkeit zu lernen
- Selbstorganisiert und Eigenverantwortlich

Digital Leadership – Mitarbeiterführung

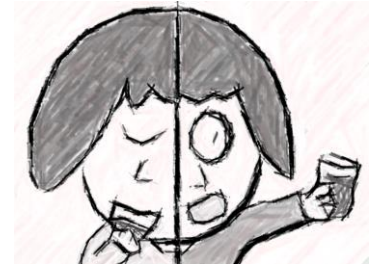
Wissenschaftliche Basis (Auswahl)



Digital Self Leadership

Digitales Selbstmanagement

- Wie muss die Führungskraft sich selbst führen und managen um ein Digital Leader zu sein bzw. als solcher wahrgenommen zu werden bezüglich
 - Führungsverhalten
 - Wissensmanagement
 - Umgang mit digitalen Technologien
 - usw.
- Exkurs
 - Transformationale Führung & Transaktionale Führung
 - Balance Management



Digital Leadership

Digitales Selbstmanagement



Wie sollte „Digital Leadership“ im Sinne von
Selbstmanagement
konkret aussehen ? Warum ?

Digitales Selbstmanagement

Vorbildfunktion

- Ein Leader hat Follower (keine Follower > kein Leader; es geht um Akzeptanz)
- Leader muss was er von den Mitarbeiter fordert erst selbst liefern
- Vorbildfunktion erfordert Fähigkeit zur Selbstreflexion

Offenheit

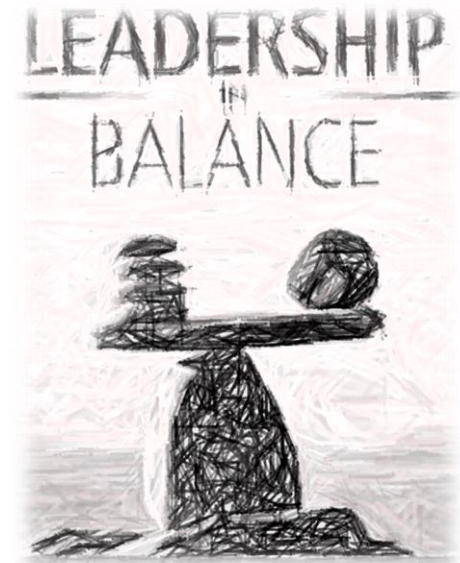
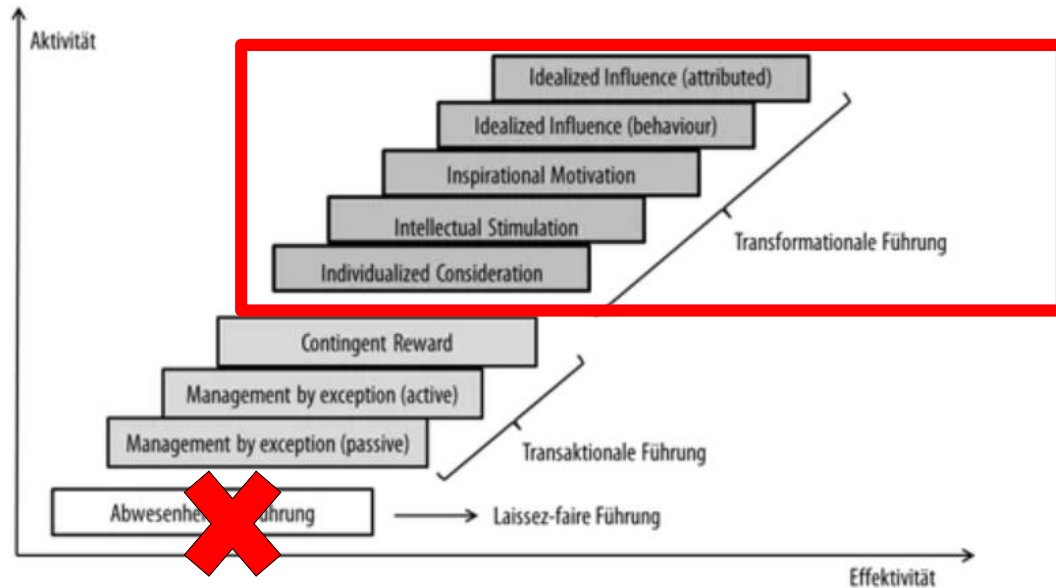
- Gegenüber anderen Menschen, neuen Ideen, ungewohnten Lösungsansätzen, Erfahrungen, Neuem, Kritik und offenem Feedback / Kommunikation
- Erfordert Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstkritik

Balance

- Arbeit und Freizeit > sichert langfristige Performance und Arbeitsfähigkeit
- Erkennen eigener Grenzen (Belastbarkeit, Wissen,)
- Erfordert Fähigkeit zur Selbstreflexion, Selbstkritik und Resilienz

Digitales Selbstmanagement

Wissenschaftliche Basis (Auswahl)



Digital Leadership Kompetenzen

Was sind Kompetenzen?



Kompetenz = Wissen + Können + Bereitschaft (Wollen) um herausfordernde Aufgaben zu lösen



Digital Leadership - Kompetenzen



Welche **konkrete Kompetenzen** sind für „Digital Leadership“ wichtig?
Warum ?

Digital Leadership Kompetenzen

Fachkompetenz

Fähigkeit fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen zu verknüpfen, zu vertiefen und kritisch zu prüfen sowie in Handlungszusammenhängen anzuwenden.

Methodenkompetenz

Fähigkeit zur Anwendung von Arbeitstechniken, Verfahrensweisen, Analysetechniken, sowie von Lernstrategien.

Sozialkompetenz

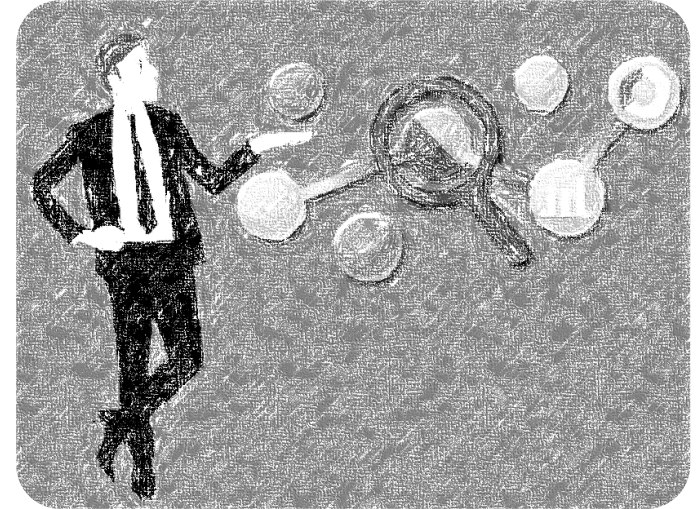
Kommunikative (Dialogfähigkeit), integrative (Konsensfähigkeit) und kooperative (Teamfähigkeit) Fähigkeiten eines Menschen, die aus der Sozialisation bzw. aus dem sozialen Lernen entstehen.

Digital Leadership Kompetenzen



Fachkompetenz

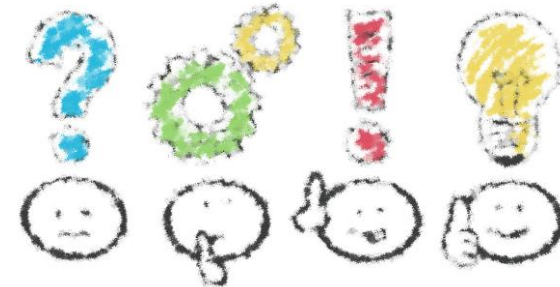
- Übergreifendes technologisches Verständnis
- Übergreifende IT Kompetenz
- Kompetenz zum zielgerichteten Umgang mit
 - Mensch-Maschine Interaktion
 - Big Data
 - Künstlicher Intelligenz
 - Social Media



Digital Leadership Kompetenzen

Methodenkompetenz

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Change Management Kompetenz• Analysekompetenz• Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit• Kreativität- und Innovationskompetenz• Strategisches Denken und Handeln• Verständnis zu übergreifenden Geschäftsprozessen• Fähigkeit zu effizienten Arbeiten und effizienten Ressourceneinsatz | <ul style="list-style-type: none">• Wissensmanagement• Holistisches Denken und Handeln• Visionäres und Zukunftsorientiertes Denken und Handeln• Projektmanagementkompetenz• Kognitive Load Management• Agile Methodenkompetenz• Fähigkeit zum Umgang mit Ambiguität |
|--|---|

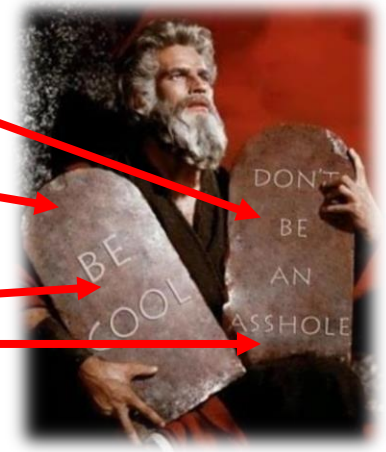


Digital Leadership Kompetenzen



Sozialkompetenz

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Flexibilität & Anpassungsfähigkeit• Unternehmerisch Denken und Handeln• Lebenslanges lernen• Motivation• Entscheidungsfähigkeit• Risikobereitschaft• Delegationsfähigkeit• Resilienz• Balance | <ul style="list-style-type: none">• Talentmanagement• Coaching Kompetenz• Kooperationsfähigkeit• Reflexionsfähigkeit• Offenheit• Teamfähigkeit• Empathie• Kommunikationsfähigkeit• Networking Kompetenz |
| <ul style="list-style-type: none">• Empowerment• Führungskompetenz• Fähigkeit zum Umgang mit Diversität• Vertrauen | |



Fallstudie

Fallstudie

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 Ecommerce as one of its sales channels. Primary the general question about the possible reasons for the decrease in sales of the Ecommerce channel of the IC is investigated in an exploratory manner to approach the underlying causes of the

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 the attributes of the G&J industry and the influence of Ecommerce 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



Case: Digitalisierung in der Schmuck und Edelsteinbranche

- Digitalisierung (E-Commerce) tiefgreifende Auswirkungen auf traditionsreiche Branche
- Für die meisten Unternehmen dieser Branche eher negativ (Headcount: mehr Verlierer als Gewinner)

Fallstudie

Digital Business Leadership Unternehmensführung & Management

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 Ecommerce as one of its sales channels. Primary the general question about the possible reasons for the decrease in sales of the Ecommerce channel of the IC is investigated in an exploratory manner to approach the underlying causes of the

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 the attributes of the G&J Industry and the influence of Ecommerce 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

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

Fallstudie

Digital Leadership Mitarbeiterführung

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 Ecommerce as one of its sales channels. Primary the general question about the possible reasons for the decrease in sales of the Ecommerce channel of the IC is investigated in an exploratory manner to approach the underlying causes of the

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 the attributes of the G&J Industry and the influence of Ecommerce 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

- Coach sein ✓
- Freiräume ✓
- Fehlerkultur ✓
- Vertrauen ✓
- Orientierung ✓
- Lernen ✓

Fallstudie

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 Ecommerce as one of its sales channels. Primary the general question about the possible reasons for the decrease in sales of the Ecommerce channel of the IC is investigated in an exploratory manner to approach the underlying causes of the

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 the attributes of the G&J industry and the influence of Ecommerce 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

Digital Leadership Digitales Selbstmanagement

- Vorbildfunktion
 - Selbstreflexion
- Offenheit
 - Selbstreflexion & Selbstkritik
- Balance
 - Selbstreflexion, Selbstkritik & Resilienz



Diskussion

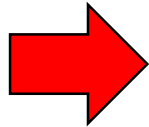
Conclusio

- „Jedes Unternehmen ist ein **Software** Unternehmen oder wird in **Zukunft** eines sein“
 - „Digitalisierung und Vernetzung ist kein Schnupfen - **Sie gehen nicht weg**“
 - „Big will not beat small anymore. It will be the **fast beating the slow**“
 - „Wer Technologie und Software nicht versteht, **versteht bald auch die Welt und erfolgreiche Geschäftsmodelle nicht mehr**“
- 

- **Digital Business Leadership**
 - **Digital Leadership**
 - **Digital Self Leadership**
- 

- Fachkompetenz
 - Methodenkompetenz
 - **Sozialkompetenz**
- 

Mittel- &
Langfristig



Balance = Erfolg
Keine Balance = Kein Erfolg



*Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit*

Literatur

Literatur

- Barney, Jay B. (2011): Gaining and sustaining competitive advantage. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Breyer-Mayländer, Thomas (2017): Management 4.0 - den digitalen Wandel erfolgreich meistern. Das Kursbuch für Führungskräfte. München: Hanser. Online verfügbar unter <http://www.hanser-fachbuch.de/9783446450387>.
- Creusen, Utho; Gall, Birte; Hackl, Oliver (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp (Hg.) (2016): Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Fallstudien. 1. Aufl. s.l.: Carl Hanser Fachbuchverlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.3139/9783446451148>.

Literatur

- Kraft, Patricia; Jung, Hans. H. (Hg.) (2017): Digital vernetzt. Transformation der Wertschöpfung. Szenarien, Optionen und Erfolgsmodelle für smarte Geschäftsmodelle, Produkte und Services. München: Hanser. Online verfügbar unter <http://www.hanser-fachbuch.de/9783446447806>.
- Kreutzer, Ralf T.; Neugebauer, Tim; Pattloch, Annette (2017): Digital Business Leadership. Digitale Transformation - Geschäftsmodell-Innovation - agile Organisation - Change-Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oswald, Gerhard; Kleinemeier, Michael (Hg.) (2017): Shaping the Digital Enterprise. Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation. Cham, s.l.: Springer International Publishing.

Literatur

- Porter, Michael E. (2001): Strategy and the internet. In: *Harvard Business Review*, S. 60–78.
- Rossberger, Robert J.; Krause, Diana E. (2015): Participative and Team-Oriented Leadership Styles, Countries' Education Level, and National Innovation. In: *Cross-Cultural Research* 49 (1), S. 20–56. DOI: 10.1177/1069397114534825.
- Rossberger, Robert Josef (2013): Ecommerce in the gems and jewellery industry. In: Regional and global dimensions of commerce. Varna: "Nauka i iekonomika", S. 583–591.

Literatur

- Wagner, David Jonathan (2018): Digital Leadership. Kompetenzen - Führungsverhalten - Umsetzungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Gabler (BestMasters).
- Wernerfelt, Birger (1984): A resource-based view of the firm. In: *Strat. Mgmt. J.* 5 (2), S. 171–180. DOI: 10.1002/smj.4250050207.
- Williamson, Oliver E. (2002): The theory of the firm as governance structure. From choice to contract. In: *The Journal of Economic Perspectives* 16 (3), S. 171–195. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/3216956>.
- Yukl, Gary A. (2002): Leadership in organizations. 5. Aufl. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.