

Herausforderung Digitale Transformation

Strategie- und Change Management-Modelle auf dem Prüfstand



Harald Eichsteller, Professor für Strategisches Management, Stuttgart,
Mitbegründer der Fachgruppe Zertifizierte Aufsichtsräte – Deutsche Börse AG im AdAR

Haben Strategisches Management und Strategieberater versagt, wenn es um Digitale Transformation geht? Sind die traditionellen Change Management-Modelle auch in einer digitalen, beschleunigten, vernetzten Welt (noch) gültig? Ist digitale Führungsintelligenz auf allen Ebenen von Management und Aufsichtsrat notwendig und ist es sinnvoll, zusätzlich einen Chief Digital Officer zu installieren?

I. Einleitung

Disruptive Innovationen bedrohen traditionell erfolgreiche Marken. Einige wenige Firmen mit Hauptsitz im kalifornischen Silicon Valley sind mehr wert als die DAX30-Unternehmen in Deutschland zusammen. Für diese gelten aber nach wie vor die alten Spielregeln mit quartalsorientierter Performance und Shareholder Value-Orientierung. Private Equity fließt primär in neue Geschäftsmodelle, auch wenn diese auf absehbare Zeit erst mal keine positiven Zahlen produzieren.

Digitalisierung und Digitale Transformation sind damit die Herausforderungen der nächsten Jahre geworden. Doch was bedeutet dies eigentlich praktisch? In meiner Funktion als Strategie- und Online-Geschäftsführer eines deutschen Konzerns von 2000 bis 2003 war das vordergründig einfach: jede Business Unit brauchte Internetpräsenzen. Für B2C-Märkte wurden Kundensegmente identifiziert, die jeweils maßgeschneiderte Digitalangebote präsentiert bekamen. Erste Versuche, die Zwischenstufen in tradierten mehrstufigen Vertriebssystemen zu eliminieren, scheiterten. Es sollte noch zehn Jahre dauern, bis sich Hersteller und Handel auf ein

emanzipiertes Miteinander einigten – zwischenzeitlich war Amazon an allen vorbeigezogen. In seltenen Fällen wurde Geld verdient und obwohl das B2C-Onlinehandelsvolumen rasant auf über 40 Mrd. € anstieg, gingen klassische Distanzhändler wie Quelle und Neckermann in die Insolvenz und Zalando & Co. durch die Decke. Jeff Bezos' Aktienpaket verdoppelte übrigens allein 2015 seinen Wert um 30 Mrd. \$ – bei einem KGV von 1000.

An den Schnittstellen zu Kunden war es oft nicht die Website, sondern der digitale Kundenservice, der sich schnell amortisierte, auch und vor allem in den B2B-Märkten. Onlinebestellungen, Onlineabrufe von Kontingenten, Vendor Managed Inventories waren der Start in die Transformation der Supply Chain in eine mehr und mehr automatisierte, digitalisierte Arbeitsweise. Die Mitarbeiter, die wir damals von fehleranfälliger Routinearbeit entlasteten, konnten ihre Zeit in höherwertige, wertschöpfende Tätigkeiten investieren, bspw. im Cross- und Upselling mit Hilfe intelligenter CRM-Systeme.

Seit dieser Zeit kamen aus meiner Sicht mehrere entscheidende Aspekte dazu, die den Unterschied zwischen der ersten Digitalisierungswelle und einer grundlegenden Digitalen

INHALT

- I. Einleitung
- II. Check 1: Strategie
- III. Check 2: Change Management
- IV. Check 3: Change Curve
 - 1. Dringlichkeit verdeutlichen
 - 2. Vision klar formulieren
 - 3. Absturz kurz halten
 - 4. Thermik nutzen, Richtung festlegen
 - 5. Barrieren beseitigen
 - 6. Übergang zur Normalität
- V. Fazit und Ausblick

Keywords

Aufsichtsrat; Beratungsfunktion; Change Management-Strategie; Chief Digital Officer; Digitale Agenda; Digitale Führungsintelligenz; Digitale Transformation; Industrie 4.0; Vision

Transformation begründen – allesamt betrifft dies Daten und Vernetzung.

Erstens die Datenerfassung: Innerhalb der Unternehmen und (im legalen Rahmen) außerhalb der Unternehmen ist eine ungeheuer schnelle und kostengünstige Datenerfassung möglich geworden. Radio Frequency Identification (RFID) bspw. machte die Erfassung von Produktdaten ganzer Paletten in Sekunden möglich, wo vorher Barcode-Scanner von Personal

bedient wurden. Die Speicherung von digitalen Daten wurde gleichzeitig um ein Vielfaches kostengünstiger.

Zweitens: Gleichzeitig erhöhten sich Geschwindigkeit, Rechenkapazitäten und Performanz um ein ebenso Vielfaches. So hätte sich bspw. Anfang der 2000er Jahre keiner vorstellen können, über Nacht täglich 30 Millionen Kundenaccounts zu analysieren, nur um diese Ähnlichkeitsprofilen zuzuordnen, die höhere Klickwahrscheinlichkeiten auf digitale Werbeanzeigen ermöglichen.

Drittens: Mit der Einführung von Smartphones, Tablets und der Netzinfrastruktur für die mobile Nutzung dieser Geräte waren Informationen ortsunabhängig und jederzeit verfügbar. Die Marktdurchdringung bis in alle B2C-Segmente wurde einerseits durch einen ungeheuer schnellen Preisverfall sowie andererseits durch eine enorme Begehrlichkeit, *always-on* sein zu wollen, begünstigt. Im Juli 2015 nutzten 46 Millionen Deutsche ein Smartphone, im Januar 2009 waren es noch knapp 40 Millionen Nutzer weniger gewesen. Die Usability der Apps und die Performanz der Geräte setzen Maßstäbe. Dieser Trend zur Consumerization stellte eine besondere Herausforderung bei Nachwuchsmitarbeitern der Generation Y dar.

Viertens: Die Informatisierung von Fertigungstechnik und Logistik sowie die Kommunikation von Maschine-zu-Maschine kennzeichnet die digitale Transformation in das Zeitalter der Industrie 4.0. Die IP-basierte Vernetzung der Maschinen eröffnet Potenziale zum (gegenseitigen) Lernen bis hin zu einer Art von Intelligenz.

II. Check 1: Strategie

Spätestens seit Mitte der 1980er Jahre ringen Top Management und Aufsichtsrat um die Formulierung von wettbewerbsorientierten Strategien und schaffen Strukturen, um ihre Positionierung gegen Ersatzprodukte und neue Anbieter abzusichern und

mit gelungener Ressourcenallokation sowie neuen Geschäftsmodellen ihre überdurchschnittliche Rendite weiterzuentwickeln.¹

Gemäß dem beinahe als Naturgesetz akzeptierten alten Wahlspruch *„Structure follows Strategy“* richten die Unternehmen ihre Business Units kundenorientiert aus und schaffen so die Voraussetzung für weiteres Wachstum.²

Allerdings müssen Unternehmen manchmal erkennen, dass die Strukturen ihres Geschäfts so mächtig und träge sind, dass die Umsetzung von neuen Strategien nicht leicht von der Hand geht. Dies betrifft oftmals nicht nur die Organisation und physische Strukturen, sondern auch das Personal – besonders betroffen scheinen hier ehemalige Staatsbetriebe auch Jahrzehnte nach Deregulierung und Privatisierung.

Zwischenfazit

Das 5-Kräfte-Modell und die wettbewerbsorientierte Strategiedefinition von Michael Porter hat 35 Jahre nach Einführung nichts an Validität verloren.

Das Dogma von Chandler bzgl. der natürlichen Ordnung des Zusammenhangs zwischen Strategie und Organisation wankt. Mancherorts stellt sich die Frage, welche Strategie man eigentlich mit der vorhandenen Struktur fahren kann – also von *„Structure follows Strategy“* zu *„Strategy follows Structure“*?

III. Check 2: Change Management

Bereits vor der ersten großen Digitalisierungswelle am Ende der 1990er Jahre wurde immer klarer, dass integrierte *„Strategie- und Wandelarbeit“* notwendig ist, um Unternehmen

erfolgreich durch die zunehmend dynamischen Wettbewerbsumfelder zu navigieren.³

Das General Management Navigator-Modell der St. Galler Strategieprofessoren Müller-Stewens und Lechner löst die sequenzielle Abfolge von Strategie und Wandel ab und synchronisiert diese. Strategie-Inhalt und -Prozess sowie die Entstehung und die Wirksamkeit der Strategie ziehen ein Spannungsfeld auf, in dem die Handlungsfelder Positionierung, Wertschöpfung und Change Management wechselnder Aufmerksamkeit bedürfen.⁴

Strategische (Neu-)Ausrichtung, (Re-)Vitalisierung und (Neu-)Erfindung des Geschäfts sind klassische Strategietasks, für die sich jeweils ein eigener Pfad empfiehlt.

Die strategische (Neu-)Ausrichtung startet nach der Initiierung bei der Positionierung. Die Einzigartigkeitsposition (Uniqueness) für das gesamte Unternehmen herauszuarbeiten ist Aufgabe des Top Managements.



Abb.1: Spannungsfeld Strategie-Prozess vs. Strategie-Inhalt⁵

Dieses gibt den Rahmen für die Wertangebote an diverse Kundensegmente vor und ermöglicht idealerweise ein Preis-Premium für Produkte und Dienstleistungen. Je grundsätzli-

1 Porter, M., 1980/2004: *Competitive Strategy*, 60. Auflage, Free Press; Porter, M., 1984/2004: *Competitive Advantage*, 11. Auflage, Free Press.

2 Chandler, A.D., 1962: *Strategy and Structure*, M.I.T. Press, Cambridge.

3 Müller-Stewens, G./Lechner, C., *Strategisches Management*, 2011: 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag.

4 Eichsteller, H., 2016: Gültigkeit von Change-Modellen in einer vernetzten Welt S. 384–398, in: Summa, L., 2016: *Digitale Führungintelligenz: „Adapt to Win“*, Springer Gabler.

5 Eichsteller, 2016 in Anlehnung an Müller-Stewens, Lechner, 2011.

cher die (Neu-)Ausrichtung der Strategie, desto mehr empfiehlt es sich, punktuell den Aufsichtsrat in seiner strategischen Beratungsfunktion in den Prozess mit einzubeziehen.

In den meisten Fällen ist es sinnvoll, im weiteren Prozess Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Change Prozess einzustimmen, bevor in der Wertschöpfungskette die Umsetzung der Strategie angegangen wird.

Die (Re-)Vitalisierung startet hingegen immer im Change Management, bevor Strategie-Inhalte definiert und Veränderungen initiiert werden.

Die (Neu-)Erfindung des Geschäfts geht vom Geschäftsmodell und damit zunächst von der Wertschöpfung aus, bevor Positionierung und Change Management angegangen werden.

Zwischenfazit

Change Management und Strategie-Inhalte zu verknüpfen, ist richtig. Die beschriebenen Pfade sind je nach Situation und Aufgabenstellung Empfehlungen für die ersten Schritte. In rational geprägten Strategieprojekten steht naturgemäß der Inhalt im Vordergrund. Ein regelmäßiger Projekt-Review mit dem skizzierten St. Galler Modell hilft die Frage zu beantworten, ob alle Prozessbeteiligten in der jeweiligen Phase sinnvoll involviert und mit an Bord sind.

IV. Check 3: Change Curve

Die Schweizer Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross entwickelte Ende der 1960er Jahre ein Phasen-Modell für die mentalen Veränderungen von Sterbenskranken.⁶

Zahlreiche Wirtschaftsautoren griffen in der Folge diese Phasen – Schock, Verneinung, Frustration, Depression, Rationale Einsicht, Emotionale Akzeptanz, Ausprobieren, Integration – zur

6 Kübler-Ross, E., 2005: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss, Simon & Schuster.

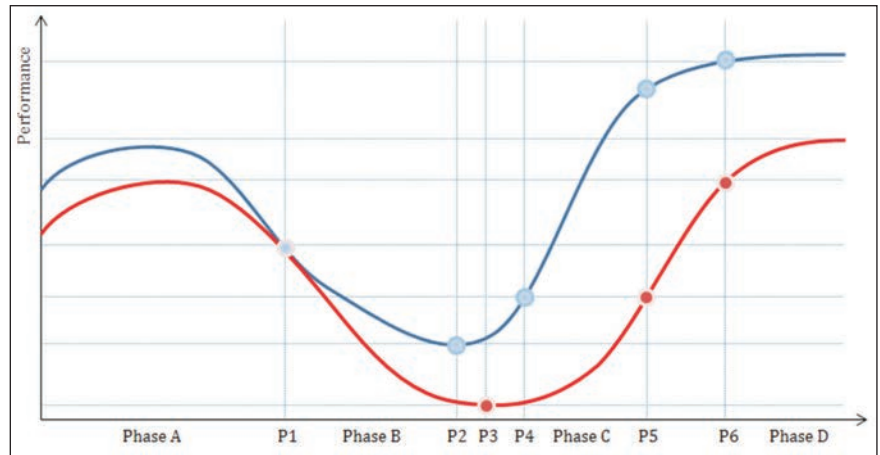


Abb.2: Klassische Change Curve⁵

Visualisierung von Change Management-Prozessen in Unternehmen auf.⁷

1. Dringlichkeit verdeutlichen

Das Bild eines Pinguins, dessen Eisscholle schmilzt, ist die äußerst gelungene Visualisierung für eine extrem hohe Dringlichkeit, sich über Veränderungen Gedanken zu machen. Harvard-Professor John P. Kotter hat das Pinguin-Prinzip zu seinem Markenzeichen gemacht und damit den ersten Schritt in jedem Veränderungsprozess verdeutlicht.⁸

Im Unternehmensalltag wird dieser Schritt oft ignoriert oder vergessen. Sowohl in sehr großen Unternehmen als auch bei Mittelständlern wird dann die (neue) Strategie oftmals kommuniziert, ohne zu verdeutlichen, warum die Veränderung dringlich ist.

In unserer mediatisierten Welt haben die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation stark zugenommen. Erfolgreiches Change Management leistet Überzeugungsarbeit mit professionellem Kampagnen-Management, um die Stimmung und Motivation durch Mitarbeiterkommunikation positiv zu stimulieren.⁹

7 Schneider, D., Goldwasser, G., 1998: Be a model leader of change, Management Review, 87, 3.

8 Kotter, John P., Rathgeber, H., 2006: Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt, Droemer HC.

9 Garvin, Roberto, 2011: Change through persuasion, in: HBR's 10 Must Reads On Change Management, Harvard Business Review (HBR) Press.

Zwischenfazit

Top Management und Aufsichtsräte sind auf Basis von Zukunftsszenarien ihrer Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie ausgearbeiteter strategischer Handlungsoptionen oft gedanklich schon bei der organisatorischen Umsetzung. Wenn die Mitarbeiter die Dringlichkeit der Veränderung nachempfinden und einsehen, entspringt daraus eine enorme Motivation zum Mitmachen.

2. Vision klar formulieren

Formuliert man die Vision als realistischen Traum mit einer Deadline, können gleichzeitig die Leitplanken auf dem Weg dahin als Leitbild und Spielregeln definiert werden. Die erfolgreiche Umsetzung wird dann durch ein System mit zielorientierten Leistungsbeurteilungen und variablen Vergütungsanteilen begünstigt.¹⁰

Samuel J. Palmisano, Ex-CEO von IBM, gilt als Vorzeigebispiel für einen werbetriebenen Managementansatz zur Unterstützung des Change-Prozesses in einer Zeit, als es dem Unternehmen (noch) gut ging. In einem aufwändigen mehrstufigen Prozess unterzog er die Unternehmenswerte einem Review, machte diese transparent

10 Lorenz, M., Eichsteller, H., Wecke, S., 2014: Fit für die Geschäftsführung, 3. Auflage, Campus Verlag.

und identifizierte Hindernisse und Barrieren, die das Leben nach diesen Werten behinderten.¹¹

Zwischenfazit

Die Strahlkraft einer für Mitarbeiter „einleuchtenden“ Vision für das Unternehmen wird von vielen rational geprägten CEOs oft unterschätzt.

3. Absturz kurz halten

Für IBM war es wichtig, Change-Initiativen auszuwählen, mit denen Palmisano „Quick Wins“ aufzeigen konnte. Dazu war es notwendig, diejenigen wertvollen Mitarbeiter zu identifizieren, die man als „gemäßigte Radikale“ für solche Change Success Stories braucht.¹²

Die in der Einleitung gestellte Frage nach dem Zusammenhang zwischen Strategie und Organisation stellt Unternehmen in der digitalen Transformation vor besondere Herausforderungen. Die altbewährte Taktik, ein Beratungsunternehmen damit zu beauftragen, erscheint heute vielen Entscheidern als zu kurz gesprungen, zu sehr ist es notwendig, die digitale Transformation mit eigenen Kräften zu bewältigen. Doch ersticken die eingespielten Hierarchien dabei nicht die erforderliche Innovationskraft?

Manche Unternehmen entbinden ihre Führungskräfte für längere Zeit von operativen Aufgaben und schicken sie ins Silicon Valley. Andere investieren in Startup Center, Inkubatoren und Acceleratoren, um das digitale Startup-Ökosystem mit ihren Unternehmen zu verbinden, wiederum andere installieren einen Chief Digital Officer, um innerhalb des Unternehmens zu bleiben und sich später nicht

mit Re-Integrationsthemen beschäftigen zu müssen.

Zwischenfazit

Diejenige Lösung ist für Unternehmen die richtige, die den Performance-Absturz bremst und mit den identifizierten wertvollen Mitarbeitern die Voraussetzung für die richtigen Impulse schafft.

4. Thermik nutzen, Richtung festlegen

John P. Kotter hat für ein zügiges Durchwandern der Berg- und Talfahrt der Change Curve acht Schritte skizziert, die den Wechsel begünstigen. Die meisten waren schon genannt, die zusammengefasste Nennung im englischen Original erscheint an dieser Stelle dennoch sinnvoll.¹³

1. Create a Sense of Urgency
2. Build Guiding Coalition
3. Form Strategic Vision & Initiatives
4. Enlist Volunteer Army
5. Enable Action by Removing Barriers
6. Generate Short Term Wins
7. Sustain Acceleration
8. Institute Change

Doch in welche Richtung soll die Veränderung gehen? Der Dean der Harvard Business School, Nitin Nohria gibt im synoptischen Vergleich der Change-Theorien wertvolle Hinweise dazu. Theory E (Economic) fokussiert ausschließlich auf die Maximierung des Shareholder Values. So sind beispielsweise die Fusionen bzw. Übernahmen von Mannesmann durch Vodafone sowie Nokia durch Microsoft allein unter diesem Aspekt absolute Erfolgsgeschichten. Theory O (Organizational) hingegen entwickelt die Fähigkeiten der bestehenden Organisation.¹⁴

Beer und Nohria zeigen in ihrer Anleitung ‚Breaking the Code of Change‘,

dass sie nicht nur die Theorie, sondern auch die Praxis kennen. Erstens lassen sie realistischerweise zu, dass sich Unternehmen nicht zwischen Theory E und Theory O entscheiden müssen, sondern explizit das Paradoxon der Kombination von beiden Theorien akzeptieren. Zweitens beleuchten sie die unterschiedlichen Dimensionen des Change-Prozesses und liefern hilfreiche Ansätze für Leadership, Fokussierung, Prozesse, Incentivierungssysteme und den Einsatz von Consultants.

Zwischenfazit

John P. Kotter ist der anerkannt erfolgreichste Autor zu Change Management. Der 8-Schritte-Prozess-zur-Führung-von-Veränderungen ist Pflicht; Thermik entsteht vor allem durch viele positive Beispiele der „Freiwilligen-Armee“ (4), die das Backup der Führungscrew haben (2) und die zeigen, wie „Quick Wins“ (6) generiert werden.

Entscheidend dabei ist die Richtung. Die Rolle des Aufsichtsrats wird bei der Richtungsweisung besonders deutlich, wenn es um die Berufung eines CEO geht. Die Besetzung des Nokia-Chefposts mit Ex-Microsoft-Mitarbeiter Stephen Elop war mit Sicherheit keine zufällige Entscheidung. Der Rückzug der Personalie Léo Apotheker bei Hewlett Packard hingegen machte deutlich, dass die Einschätzung des Boards zur Abkehr von der Hardware-DNA von der HP Organisation nicht mitgetragen wurde und für diese inakzeptabel war.

5. Barrieren beseitigen

Renée Mauborgne und W. Chan Kim von INSEAD streichen im HBR-Aufsatz ‚Tipping Point Leadership‘ heraus, wie wichtig die Führungsrolle des Chefs bei Veränderungsprozessen ist. Ihre Bestandsaufnahme kommt vielen vertraut vor: mit Status Quo verheiratete

11 Hemp, P., Stewart, T.A., 2011: Leading Change When Business is good: An interview with Samuel J. Palmisano in: HBR's 10 Must Reads On Change Management, 2011: Harvard Business Review (HBR) Press.

12 Meyerson, D. E., 2001: Tempered Radicals: How People Use Difference to Inspire Change at Work, HBR Press.

13 Kotter, John P., 2016: www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/.

14 Beer, M., Nohria, N., 2000: Cracking the Code of Change, Harvard Business Review 5/6-2000.

Mitarbeiter, limitierte Ressourcen, demotivierte Mitarbeiter und eine Opposition, die von mächtigen Eigennutzinteressen gesteuert wird.¹⁵

Das Beispiel der NYPD Chiefs William J. Bratton nach der Übernahme der New Yorker Polizei bietet auch Unternehmen interessantes Analogie-Potenzial beim Umgang mit Barrieren:

1. Kognitive Barrieren durchbrechen
2. Kapazitative Barrieren umgehen
3. Motivationsbarrieren überspringen
4. Politische Barrieren beseitigen

Zwischenfazit:

In großen Unternehmen ist die Beseitigung von Barrieren der schwierigste Part, da es nicht nur um sichtbare, sondern auch um versteckte Hindernisse geht.

Die Rolle der Kommunikation im Veränderungsprozess ist besonders wichtig. Einerseits geht es darum, Barrieren überhaupt wahrnehmbar und sichtbar zu machen. Andererseits kann es hilfreich sein, Exempel zu statuieren und klarzumachen, welche Verhaltensweisen von Mitarbeitern inakzeptabel sind und sanktioniert werden.

6. Zur Normalität übergehen

Nach Durchlaufen der Change Curve findet das Unternehmen den Abschluss des Veränderungsprozesses, erreicht (hoffentlich) einen höheren Performance Level und kann zur Normalität übergehen.

Es könnte allerdings eine Illusion sein, dass der Veränderungsprozess nach Durchlaufen der Change Curve überhaupt einen Abschluss findet, ein höherer Performance Level erreicht wird und zur Normalität übergegangen

werden kann. Bewegen wir uns heute nicht eher in einem Change Continuum?¹⁶

V. Fazit und Ausblick

Die Schlüsselfrage bleibt, wie Organisationen mit der digitalen Transformation umgehen und wie sie das Know-how, das bspw. in Startup Centern entsteht, in ihre Hierarchien integrieren. Manche Unternehmen schaffen diese weitestgehend ab und organisieren sich in sogenannten flachen Hierarchien. W.L. Gore & Associates und der amerikanische Dosenmattenhersteller Morning Star sind viel zitierte Beispiele.¹⁷

John P. Kotter widmet sein neuestes Werk, das seit August 2015 auch in Deutsch erschienen ist, der Beschleunigung. Accelerate bedeutet, den strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ zu begegnen. Er schlägt als Lösung für das Organisationsdilemma vor, Unternehmenshierarchie und Netzwerke sozusagen als zwei Betriebssysteme parallel zu betreiben.¹⁸

Die Eingangsfragen waren präzise gestellt, doch sind sie alle beantwortet? Die Ansätze der Strategie- und Change Management-Modelle der zitierten amerikanischen und europäischen Kollegen geben m.E. nach wie vor viele wertvolle Hinweise für die erfolgreiche Gestaltung von Change-Prozessen und bleiben valide.

Die Umsetzung von Chandlers Konstrukt ‚Structure follows Stra-

tegy‘ ist für traditionelle Unternehmen eine große Herausforderung. Schließlich gelten für sie die alten Spielregeln mit quartalsorientierter Performance und Shareholder Value-Orientierung; so erscheint mir bpsw. ein Vergleich der Agilität von Elon Musk und Tesla mit der Trägheit etablierter Automobilhersteller manchmal ein bisschen unfair.

Die erste Digitalisierungswelle, die seit Ende der 1990er Jahre nunmehr alle erfasst hat, wird von der viel größeren Welle der Digitalen Transformation und Industrie 4.0 überrollt werden. Die Konsequenzen für Organisationen und Mitarbeiterstrukturen werden weitreichend sein.

Bleibt die Frage nach Digitaler Führungsintelligenz und Chief Digital Officer. Einfache Antwort: Unabhängig davon, wie man zu den kreativen Wortschöpfungen für Eigenschaften und Positionen steht, brauchen alle Ebenen von Management und Mitarbeitern sowie jeder einzelne Aufsichtsrat eine klare Idee, was Digitalität für sie, ihre Aufgabe und ihr Unternehmen bedeutet. Das Installieren des Themas auf C-Level mit einer eigens geschaffenen Position kann hilfreich sein. Ganz sicher entbindet dies aber den CEO nicht davon, sich persönlich klar zu positionieren und eine ebenso klare digitale Agenda aufzuzeigen.

In einer der nächsten Ausgabe von BOARD berichten wir von konkreten Beispielen und Ansätzen, Digitale Führungsintelligenz in Unternehmen zu etablieren, um auch zukünftig weiter erfolgreich zu sein.¹⁹

15 Chan Kim, W., Mauborgne, R., 2003: Tipping Point Leadership, Harvard Business Review 4-2003.

16 Summa, L., 2016: Digitale Führungsintelligenz: „Adapt to Win“, Springer Gabler.

17 Hamel, G., 2012: Schafft die Manager ab, Harvard Business Manager 4-2012.

18 Kotter, John P., 2014: Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World, HBR Press; Kotter, John P., 2015: Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, Vahlen.

19 Summa, L., 2016: Digitale Führungsintelligenz: „Adapt to Win“, Springer Gabler.