

# Strategien zur Umsetzung der digitalen Transformation

... aus der Sicht eines mittelständischen 'Hidden Champions'

Bearbeitet von  
Von Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz, und Werner Weiss

1. Auflage 2019. Buch. XII, 140 S. Klappenbroschur  
ISBN 978 3 8006 5923 4  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Müller-Seitz/Weiss  
Strategien zur Umsetzung der digitalen Transformation

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Strategien zur Umsetzung der digitalen Transformation

Einblicke in die Erfolgsfaktoren eines  
Hidden Champions

von

Gordon Müller-Seitz

Werner Weiss

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Univ.-Prof. Dr. habil. Gordon Müller-Seitz** ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategie, Innovation und Kooperation an der TU Kaiserslautern.

**Werner Weiss** ist geschäftsführender Gesellschafter und Mitgründer von Insiders Technologies.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5923 4

© 2019 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Druckhaus Nomos,

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © deltaoff – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Vorwort

Die digitale Transformation betrachten wir beide als faszinierendes Phänomen. Dies gilt zu gleichen Teilen für die Betrachtung aus Perspektive der Managementforschung sowie auch -praxis. Daher ist es nicht verwunderlich, dass der Anreiz groß war, unsere Gedanken im Sinne der Leibniz'schen *theoria cum praxi* Prämisse auszuformulieren und dieses Buchprojekt auch als Dialog zu gestalten, indem wir korrespondierende Theorie- und Praxispassagen präsentieren.

Mit dem vorliegenden Beitrag wollen wir daher auch Personenkreise in Forschung und Praxis gleichermaßen ansprechen. Im Bereich der Forschung versteht sich diese Monographie als Impulsgeber für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Forschung sowie als Theorie und Praxis verbindender Einstieg in die Thematik für Studierende, die dezidiert nach einer managementorientierten Perspektive suchen. Für Führungskräfte bieten wir praxisorientierte Anregungen und innovativ-konzeptionelle Impulse, die Herausforderungen der digitalen Transformation bewältigen zu können.

Das Werk entstand dabei nicht aus dem Nichts heraus, baute vielmehr auf einem etablierten Gedankenaustausch und verschiedensten Formen der Zusammenarbeit in den Feldern Forschung, Lehre und Praxis auf. Das vorliegende Buch stellt dahingehend den Versuch dar, zentrale Ideen zum Umgang mit dem Management der digitalen Transformation zusammenzufassen.

Natürlich möchten wir zu guter Letzt noch hervorheben, dass wir mit Blick auf dieses Buchprojekt auf bewährte Unterstützung und Inspirationsquellen zurückgegriffen haben. Neben der leidenschaftlichen Begeisterung für das Thema an sich profitieren wir von Impulsen der Arbeitsgemeinschaft zum ‚Management der digitalen Transformation‘ des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Kaiserslautern sowie der Science and Innovation Alliance Kaiserslautern. Außerdem sind Dirk Steffens und Philipp Heintz mit Blick auf Korrektur, kritische Reflexion und Formatierungsarbeiten zu erwähnen, denen für ihre Unterstützung großer Dank gebührt sowie Michael Ehresmann, Stephan Stuhlmann und Robin D. Schulz für ihre persönlich geschilderten Eindrücke. Außerdem möchten wir uns beim für uns fachlich zuständigen Lektoratsleiter, Herrn Thomas Ammon, vom Franz Vahlen Verlag bedanken.

Kaiserslautern, November 2018

Gordon Müller-Seitz und Werner Weiss

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Darstellungsverzeichnis .....	XI
<b>1 Motivation und Zielsetzung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Die digitale Transformation – tiefgreifend und allgegenwärtig .....	1
1.2 Zielsetzung dieses Buchs und weiteres Vorgehen .....	5
<b>2 Technologische Disruptionen und digitale Transformation als Ausgangspunkt .....</b>	<b>7</b>
2.1 Technologische und organisatorische Pfadabhängigkeiten durch die digitale Transformation: Gestern noch Weltunternehmen – heute bankrott .....	7
2.1.1 Organisationsinterne Ressourcen als Ausgangspunkt für das Ver- ständnis vom Festhalten an alten Erfolgen .....	8
2.1.2 Dynamische Fähigkeiten von Unternehmen als Voraussetzung für Überlebensfähigkeit im Zeitalter der digitalen Transformation .....	12
2.1.3 Pfadabhängigkeiten – Hybris als Gefahr .....	14
2.1.3.1 Der Klassiker – technologische Pfadabhängigkeit am Beispiel des Tastaturlayouts .....	15
2.1.3.2 Wie konnte es nur so weit kommen? Quellen von Pfad- abhängigkeit .....	17
2.1.3.3 Herausforderungen eines Pfadmanagements .....	18
2.1.4 Widerstände innerhalb des Unternehmens .....	21
2.2 Lernen von den Best-Practice-Fällen großer U.S.-amerikanischer Firmen – und was ist mit dem Mittelstand? .....	23
2.2.1 Amazon, Google, Uber, Airbnb & Co.: Was wir von ihnen lernen können – und was nicht .....	23
2.2.2 Vorteile von mittelständischen Unternehmen gegenüber Groß- konzernen .....	28
2.2.3 Nachteile von mittelständischen Unternehmen gegenüber Groß- konzernen .....	29
2.3 Auf dem Weg zu einem offenen Managementverständnis .....	31
2.3.1 Open Innovation .....	31
2.3.2 Open Strategy – and Beyond .....	36
<b>3 Insiders Technologies – ein Hidden Champion des deutschen Mittelstands .....</b>	<b>41</b>
3.1 Vom Spin-off zum Hidden Champion .....	41

3.1.1 Die Ausgründung aus dem DFKI – It’s People’s Business . . . . .	41
3.1.2 Die digitale DNA eines Innovationsführers . . . . .	42
3.2 Insiders Technologies heute – dreifacher Katalysator für die digitale Transformation . . . . .	44
3.2.1 Ovation – innovative Hochtechnologie <i>Made in Kaiserslautern</i> . . . . .	44
3.2.2 Practice as you preach – Insiders Technologies lebt die digitale Transformation . . . . .	47
<b>4 Erfolgsfaktoren des Managements der digitalen Transformation aus Sicht eines Hidden Champions . . . . .</b>	<b>51</b>
4.1 Selbstorganisation als zentraler Erfolgsfaktor . . . . .	51
4.1.1 Selbstorganisation bei Insiders Technologies . . . . .	52
4.1.1.1 Agile Managementmethoden als Ausdruck der Selbstorganisationsfähigkeit bei Insiders Technologies . . . . .	52
4.1.1.2 Scrum @ Insiders Technologies . . . . .	54
4.1.1.3 Beweggründe für den Einsatz agiler Managementmethoden bei Insiders Technologies . . . . .	60
4.1.2 Wissenschaftliche Interpretation und Reflexion . . . . .	62
4.1.2.1 Hintergründe zum Einsatz agiler Managementmethoden . . . . .	63
4.1.2.2 Open-Source-Software-Entwicklung als Ursprung . . . . .	64
4.1.2.3 Das agile Manifest – zentrale Merkmale eines agilen Managements . . . . .	65
4.1.2.4 Dimensionen eines agilen Managements . . . . .	67
4.1.2.5 Abgrenzung von Agilität gegenüber verwandten Begriffen . . . . .	69
4.2 Öffnung gegenüber Unsicherheiten . . . . .	71
4.2.1 Zum Umgang mit Unsicherheiten bei Insiders Technologies . . . . .	71
4.2.2 Wissenschaftliche Interpretation und Reflexion . . . . .	75
4.3 Arbeit, Organisation und Kommunikation im digital transformierten Unternehmen . . . . .	79
4.3.1 Eine wertschätzende Haltung als Ausgangspunkt . . . . .	79
4.3.2 Mitarbeiterführung und -förderung . . . . .	81
4.3.3 Gelebte Unternehmens- und Innovationskultur . . . . .	85
4.3.4 Wissenschaftliche Interpretation und Reflexion . . . . .	93
4.4 Wertschöpfung mit Kooperationspartnern . . . . .	97
4.4.1 Kooperation oder nicht Kooperation – das ist hier nicht die Frage . . . . .	97
4.4.2 Wissenschaftliche Interpretation und Reflexion . . . . .	101
4.5 Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen als Hürde? . . . . .	103
4.5.1 Organisationales Lernen und Wissensmanagement bei Insiders Technologies . . . . .	104
4.5.1.1 IT-basierte Wissensvermittlung . . . . .	104
4.5.1.2 Mitarbeiterzentrierte Wissensvermittlung . . . . .	105
4.5.1.3 Wissensbewertung . . . . .	110
4.5.1.4 Wissenstransfer durch Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften . . . . .	111

4.5.2 Wissenschaftliche Interpretation und Reflexion . . . . .	113
4.5.2.1 Vermittlung von explizitem und implizitem Wissen . . . . .	114
4.5.2.2 Fähigkeit der Wissensabsorption . . . . .	118
4.5.2.3 Formen interorganisationalen Wissenstransfers . . . . .	119
<b>5 Fazit und Ausblick . . . . .</b>	<b>123</b>
Quellenverzeichnis . . . . .	127
Stichwortverzeichnis . . . . .	139

