

Pascal Büttner

Digital Leadership im Mittelstand

Zur digitalen Transformation in mittelständischen
Unternehmen

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2018 GRIN Verlag
ISBN: 9783668880696

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/454148>

Pascal Büttner

Digital Leadership im Mittelstand

Zur digitalen Transformation in mittelständischen Unternehmen

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Thema: Digital Leadership im Mittelstand – Status quo, Anforderungen und zukünftige Herausforderungen

Masterarbeit

im Studiengang Betriebswirtschaftslehre
in der Fakultät Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Verfasser: Pascal Büttner

Inhalt

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	II
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2 ZIELSETZUNG UND METHODIK.....	3
1.3 AUFBAU DER ARBEIT.....	5
2 GRUNDLAGEN.....	7
2.1 DIGITALISIERUNG UND DIGITALE TRANSFORMATION VON GESCHÄFTSMODELLEN.....	7
2.2 LEADERSHIP.....	9
2.2.1 <i>Führungskompetenzen</i>	11
2.2.2 <i>Führungskonzepte</i>	13
2.3 DIGITAL LEADERSHIP.....	16
2.4 MITTELSTAND.....	21
2.4.1 <i>Mittelstandsdefinition und Abgrenzung</i>	21
2.4.2 <i>Spezifika des Mittelstands</i>	23
2.4.3 <i>Führung und Führungsstile im Mittelstand</i>	25
2.5 ZWISCHENFAZIT.....	26
3 STATUS QUO: DIGITAL LEADERSHIP.....	27
3.1 SYSTEMATISCHE LITERATURANALYSE.....	27
3.1.1 <i>Methodik</i>	27
3.1.2 <i>Ergebnisse</i>	31
3.2 WEITERFÜHRENDE LITERATUR.....	37
3.2.1 <i>Methodik</i>	37
3.2.2 <i>Ergebnisse</i>	38
3.3 ZUSAMMENFÜHRUNG DER ERGEBNISSE.....	42
3.4 ZWISCHENFAZIT: NOTWENDIGKEIT ZUR SYSTEMATISIERUNG.....	46
4 BEZUGSRAHMEN UND THESEN.....	47
4.1 BEGRIFF UND FUNKTION EINES BEZUGSRAHMENS.....	47
4.2 VORSTELLUNG DES BEZUGSRAHMENS UND THESEN ABLEITUNG.....	48
4.3 ZWISCHENFAZIT.....	52
5 EXPERTENINTERVIEWS.....	53
5.1 FORSCHUNGSDESIGN UND METHODIK.....	53
5.2 AUFBAU UND STRUKTUR DER INTERVIEWS.....	55
5.3 VORBEREITUNG UND ABLAUF DER INTERVIEWS.....	56
5.4 QUALITATIVE INHALTSANALYSE.....	57
5.5 ERGEBNISSE.....	58

6	DISKUSSION UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	67
6.1	GÜLTIGKEITSPRÜFUNG	67
6.2	STATUS QUO	68
6.3	ANFORDERUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN	75
6.4	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	81
7	FAZIT UND AUSBLICK.....	85
8	LITERATURVERZEICHNIS.....	I
9	ANHANG.....	XVI

Abkürzungsverzeichnis

AIT	Advanced Information Technology
CDO	Chief Digital Officer
CIO	Chief Information Officer
CTO	Chief Technology Officer
ICT	Information and Communications Technology
IT	Information Technology
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
WGMB	Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschung im Gegenstrom	5
Abbildung 2: Grundstruktur der Arbeit	6
Abbildung 3: Leadership Definitionen	10
Abbildung 4: Führungseigenschaften	13
Abbildung 5: Definitionen Digital Leadership	17
Abbildung 6: Digital Leadership	21
Abbildung 7: Quantitative Mittelstandsdefinition des EKAM	23
Abbildung 8: Vorgehen Systematische Literaturanalyse	28
Abbildung 9: Anzahl der Publikationen pro Jahr	31
Abbildung 10: Verteilung der Publikationen auf Zeitschriften	31
Abbildung 11: Verständnis Digital Leadership	42
Abbildung 12: Anforderungen	43
Abbildung 13: Unternehmensvision	43
Abbildung 14: Unternehmensstrategie	44
Abbildung 15: Unternehmensstruktur	44
Abbildung 16: Unternehmenskultur	45
Abbildung 17: Zukünftige Herausforderungen	45
Abbildung 18: Bezugsrahmen	48
Abbildung 19: Thesen der Arbeit	51
Abbildung 20: Gültigkeitsprüfung der Thesen	67

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Technologien und speziell Informationstechnologien sind mittlerweile ein integrierter Bestandteil unseres täglichen Lebens. Im wirtschaftlichen Treiben erleichtern sie Aufgaben und drängen gleichzeitig viele Unternehmen dazu, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.¹

Die gerade einsetzende digitale Transformation verändert Branchenstrukturen und Wettbewerbsregeln und birgt für die Unternehmen sowohl Chancen als auch Risiken.² Sie kann von Unternehmen dazu genutzt werden, mit der Hilfe von digitalen Technologien wesentliche Unternehmensverbesserungen voranzutreiben.³ Deren zunehmender Einsatz am Arbeitsplatz übt zudem nicht nur einen Einfluss auf die Kompetenzen der Belegschaft aus, sondern auch darauf wie die Arbeit strukturiert und ausgeführt wird.⁴ Den Organisationen wird es dadurch erlaubt, sich neu zu erfinden und dabei ihr Kerngeschäft soweit zu verändern, dass neue Wertschöpfungsquellen entdeckt werden können.⁵

Neue digitale Technologien bergen besonders für ältere Unternehmen große Erfolgspotenziale, jedoch kann eine verspätete Reaktion in Bezug auf digitale Trends seitens des Managements schnell eine existenzielle Bedrohung für die Organisation darstellen.⁶

KREUTZER bezeichnet diese Bedrohung als den digitalen Darwinismus, wodurch die Unternehmen zur Aufrechterhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit dazu gezwungen werden, sich dem digitalen Wandel zu beugen.⁷ Dabei

¹ Vgl. van Outvorst/Visker/Waal (2017), S. 463.

² Vgl. Porter/Heppelmann (2014), S. 4ff.

³ Vgl. Fitzgerald et al. (2013), S. 2.

⁴ Vgl. Colbert/Yee/George (2016), S. 734.

⁵ Vgl. Capgemini (2017), S. 6.

⁶ Vgl. Sebastian et al. (2017), S. 197.

⁷ Vgl. Kreutzer/Land (2016), S. Vff.

stellt die Digitalisierung einen regelrechten Angriff auf heutige Geschäftsmodelle dar.⁸

Dieser disruptive Charakter von Umweltveränderungen im Zuge der Digitalisierung, bedingt eine regelmäßige Überprüfung des Geschäftsmodells.⁹ Zudem kann eine radikale Digitalisierung besonders im Mittelstand zu unternehmensinternen Widerständen führen.¹⁰

Die Unternehmen sind jedoch mit der Hilfe von Kommunikations- und Informationstechnologien dazu in der Lage, Produktionsprozesse effizienter und effektiver zu gestalten und damit vorhandene Potenziale voll auszuschöpfen.¹¹ Dennoch liegen im Mittelstand, der sonst als sehr flexibel und innovativ angesehen wird, die Industrie-4.0-Bemühungen auf kleineren, weniger radikalen Prozessmodifikationen und -optimierungen.¹² Besonders notwendig scheint es hier zu sein, digitale Transformationsprozesse mit großer Sorgfalt anzugehen, um Fehlinvestitionen zu vermeiden und die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.¹³ Dennoch schaffen besonders mittelständische Unternehmen durch ihre spezifischen, organisatorischen bzw. strukturellen Merkmale ein innovationsbegünstigendes Klima.¹⁴ Dabei wird die benötigte Agilität um auf schnelllebigen Märkten erfolgreich operieren zu können, häufig durch das Aufbrechen traditioneller Organisations- und Führungsstrukturen erreicht.¹⁵

Als Reaktion darauf realisieren viele Unternehmen neue Managementrollen. Eine davon tritt mittlerweile als der Chief Digital Officer in Erscheinung.¹⁶ Der sogenannte Digital Leader positioniert sich als ein Spezialist für die digitale Transformation im Unternehmen und legt seinen Fokus neben

⁸ Vgl. Kreutzer/Land (2016), S. Vff.

⁹ Vgl. Becker et al. (2017b), S. 289.

¹⁰ Vgl. Becker et al. (2017b), S. 289.

¹¹ Vgl. Deloitte (2016), S. 4.

¹² Vgl. Deloitte (2016), S. 4.

¹³ Vgl. Bosse/Hellge (2018), S. 102.

¹⁴ Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 215.

¹⁵ Vgl. Kane et al. (2017), S. 10f.

¹⁶ Vgl. Tumbas/Berente/Vom Brocke (2017) S. 121f.

strategischen Fragestellungen, ebenfalls auf die Förderung bereichsübergreifender Zusammenarbeit, um die digitale Transformation des gesamten Unternehmens über alle Hierarchien hinweg zu stimulieren.¹⁷

DELOITTE sieht die Notwendigkeit eines „Digital Leaders“ darin, den für die digitale Transformation notwendigen Kulturwandel im Unternehmen von der Unternehmensspitze aus zu führen und umzusetzen.¹⁸ Dafür sind neben einer umfangreichen Erfahrung im Bereich digitaler Technologien, ebenfalls Mentoring-Fähigkeiten gefragt, um dieses Wissen und die Erfahrung an die Mitarbeiter weitergeben zu können.¹⁹ Im Zuge der Digitalisierung wird also eine Führung benötigt, welche neben dem Wissen um klassische Führungsinstrumente die digitalen Möglichkeiten und Chancen zu nutzen weiß und ebenfalls mit den damit einhergehenden Instrumenten umgehen kann.²⁰

Zur Steigerung des digitalen Reifegrades eines Unternehmens wird jedoch neben einer einzelnen Führungsperson eine transformative Strategie benötigt, die durch eine gemeinsame und risikobereite Kultur unterstützt wird.²¹ Weiterhin resultiert aus der Digitalisierung eine Transformation des Geschäftsmodells.²²

Obwohl Digital Leadership eine Veränderung in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens bedeuten mag, wurde in Bezug auf dessen operativen Aspekte noch kein gemeinsamer Konsens gefunden.²³

1.2 Zielsetzung und Methodik

Zielsetzung dieser Arbeit soll es sein, der im Mittelstand Einzug haltenden Digitalisierung den Begriff des Digital Leaderships gegenüberzustellen. Dabei soll sowohl der Status quo ermittelt, als auch Anforderungen, die an den Digital Leader und das Unternehmen zu stellen sind identifiziert sowie sich

¹⁷ Vgl. Singh/Hess (2017), S. 2ff.

¹⁸ Vgl. Deloitte (2015), S. 6.

¹⁹ Vgl. Deloitte (2015), S. 6.

²⁰ Vgl. Bennis (2013), S. 635f.

²¹ Vgl. Kane et al. (2015), S. 14f.

²² Vgl. Jacobson/Spence/Pan-Wei Ng (2017), S. 47f.

²³ Vgl. El Sawy et al. (2016), S. 142.

daraus für die Zukunft ergebende Herausforderungen näher betrachtet werden.

Dazu soll mittels einer systematischen Literaturanalyse der Status quo des Digital Leaderships im Mittelstand eruiert werden.

Die Erkenntnisse aus der systematischen Literaturanalyse sollen in Thesen überführt und anschließend anhand von Interviewergebnissen, die durch die Befragung von Führungskräften mittelständischer Unternehmen gewonnen werden, empirisch überprüft werden. Ziel ist es dabei die aufgestellten Thesen bestätigen, widerlegen oder bei Bedarf ergänzen zu können.

Schlussendlich sollen mit der Untersuchung folgende Fragen beantwortet werden:

- 1.) Wie gestaltet sich Digital Leadership derzeit in mittelständischen Unternehmen?
- 2.) Welche veränderten Anforderungen stellen sich an das Digital Leadership im Zuge der Digitalisierung?
- 3.) Welche zukünftigen Herausforderungen stellen sich im Zuge des Digital Leaderships?

Das methodische Vorgehen in der Untersuchung, lehnt sich dabei an das bereits 1990 von BECKER vorgestellte und in Abbildung 1 gezeigte Konzept der Forschung im Gegenstrom an. Dabei sollen allgemeingültige Theorien dadurch abgeleitet werden, dass induktiv gewonnene Aussagen um deduktive Erkenntnisansätze ergänzt werden.²⁴

Diesem Vorgehen entsprechend, sollen in der folgenden Untersuchung den aus der Literatur gewonnen Erkenntnissen aus Kapitel 3 und den daraus abgeleiteten Thesen, die Ergebnisse der Experteninterviews gegenübergestellt und diskutiert werden.

²⁴ Vgl. Becker (1990), S. 296.