

In diesem Kapitel werden relevante Definitionen im Kontext der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen aufgezeigt. Anschließend wird, aufbauend auf bestehenden Definitionen im Kontext der zur Digitalen Transformation, eine Zusammenfassung erarbeitet. Ferner wird der Begriff des Geschäftsmodells erläutert. Im Rahmen der Synthese zeigen wird dann die Definition zu Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen entwickelt.

---

## 2.1 Digitale Transformation

Für den Begriff Digitale Transformation liegt derzeit noch keine allgemeingültige Definition vor. Zudem werden die Begriffe Digitalisierung und das Digitale Zeitalter oftmals synonym verwendet (BDI und Roland Berger 2015, S. 4). In Tab. 2.1 sind ausgewählte Definitionen im Kontext der Digitalen Transformation aufgezeigt.

Das BMWi erläutert nicht explizit den Begriff der Digitalen Transformation, zeigt aber die Bedeutung der Digitalisierung auf. Dabei wird die Digitalisierung als Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft verstanden. Ferner wird mit der Digitalisierung die Fähigkeit verstanden, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen, was eine Verknüpfung zu den Themen Big Data und Analytics aufzeigt (BMWi 2015, S. 3).

Bowersox et al. verwenden den Begriff der Digitalen Business Transformation und verstehen darunter das Vorgehen, ein Geschäft neu zu definieren, Prozesse zu digitalisieren und Beziehungen über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg zu erweitern. Sie sehen die Herausforderung für die Geschäftsführung darin, Unternehmen dahin zu führen, das gesamte Potenzial der Informationstechnologie

**Tab. 2.1** Ausgewählte Definitionen im Kontext der Digitalen Transformation

Quelle	Definition
BMWi 2015, S. 3	„Die Digitalisierung steht für die umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen. Die Veränderungen bringen Vorteile und Chancen, aber sie schaffen auch ganz neue Herausforderungen.“
Bowersox et al. 2005, S. 22 f.	Digital Business Transformation is a „process of reinventing a business to digitize operations and formulate extended supply chain relationships. The DBT [Digital Business Transformation] leadership challenge is about reenergizing businesses that may already be successful to capture the full potential of information technology across the total supply chain.“
Capgemini 2011, S. 5	„Digital transformation (DT) – the use of technology to radically improve performance or reach of enterprises – is becoming a hot topic for companies across the globe. Executives in all industries are using digital advances such as analytics, mobility, social media and smart embedded devices – and improving their use of traditional technologies such as ERP – to change customer relationships, internal processes, and value propositions.“
Mazzone 2014, S. 8	„Digital Transformation is the deliberate and ongoing digital evolution of a company, business model, idea process, or methodology, both strategically and tactically.“
PwC 2013, S. 9	Die digitale Transformation beschreibt den „grundlegenden Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit fundamentalen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft.“
Bouéé und Schaible 2015, S. 6	„Digitale Transformation verstehen wir als durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Entscheidungen in vernetzten Systemen umfassen Datenaustausch und -analyse, Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen.“

entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu heben (Bowersox et al. 2005, S. 22 f.). Es zeigt sich, dass mehrere Dimensionen der Digitalen Transformation relevant sind.

Capgemini verstehen unter der Digital Transformation den Einsatz von Technik, um die Leistung oder die Reichweite von Unternehmen zu erhöhen. Der Einsatz neuer Technologien dient dazu, die Dimensionen zu adressieren: Betriebsprozesse, Kundenerlebnisse und Geschäftsmodelle (Capgemini 2011).

Mazzone (2014, S. 8) definiert die Digital Transformation als die bewusste und fortlaufende digitale Evolution eines Unternehmens, eines Geschäftsmodells, einer Idee, eines Prozesses oder einer Methode, was sowohl strategisch, als auch taktisch erfolgen kann. Diese Definition zeigt auf, dass sich die Digitale Transformation ebenso auf unterschiedliche Dimensionen beziehen kann.

PwC (2013, S. 9) definiert die digitale Transformation als den Wandel der Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft. Es zeugt sich, dass der Einsatz neuer Technologien im Vordergrund steht.

Bouéé und Schaible (2015, S. 6) verstehen unter der Digitalen Transformation die Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an neue Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Dabei setzen sie Entscheidungen in vernetzten Systemen voraus, die den Datenaustausch und die Datenanalyse, die Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen beinhalten.

### ► **Digitale Transformation**

Im Rahmen der Digitalen Transformation sind die Vernetzung von Akteuren, wie z. B. Unternehmen und Kunden, über alle Wertschöpfungsstufen hinweg (BMWi 2015, S. 3; Bowersox et al. 2005, S. 22 f. und Bouéé und Schaible 2015, S. 6), und unter Einsatz neuer Technologien (PwC 2013, S. 9; Capgemini 2011, S. 5) wesentliche Bestandteile. Darauf aufbauend erfordert die Digitale Transformation Fähigkeiten, die die Gewinnung und den Austausch von Daten sowie deren Analyse und Umwandlung in Informationen beinhalten. Diese Informationen sollen genutzt werden, um Optionen zu berechnen und zu bewerten, um somit Entscheidungen zu ermöglichen, bzw. Aktivitäten zu initiieren (BMWi 2015, S. 3 und Bouéé und Schaible 2015, S. 6). Die Digitale Transformation kann dabei für Unternehmen, Geschäftsmodelle, Prozesse, Beziehungen, Produkte etc. erfolgen (Bowersox et al. 2005, S. 22 f. und Mazzone 2014, S. 8), um die Leistung und Reichweite eines Unternehmens zu erhöhen (Capgemini 2011, S. 5).

## 2.2 Geschäftsmodell

Um die Grundlage für das vorliegende *essential* zu legen, wird nun ergänzend der Begriff Geschäftsmodell erläutert.

► **Definition 1: Geschäftsmodell (Schallmo 2013, S. 22 f.)**

Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird. Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt. Der gestiftete Nutzen ermöglicht eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, die Festigung von Kundenbeziehungen und die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils. Ein Geschäftsmodell beinhaltet folgende Dimensionen und Elemente:

- Die *Kundendimension* beinhaltet die Kundensegmente, die Kundenkanäle und die Kundenbeziehungen.
- Die *Nutzendimension* beinhaltet die Leistungen und den Nutzen.
- Die *Wertschöpfungsdimension* beinhaltet die Ressourcen, die Fähigkeiten und die Prozesse.
- Die *Partnerdimension* beinhaltet die Partner, die Partnerkanäle und die Partnerbeziehungen.
- Die *Finanzdimension* beinhaltet die Umsätze und die Kosten.

Die Zielsetzung ist, die Geschäftsmodell-Elemente so miteinander zu kombinieren, dass sich die Geschäftsmodell-Elemente gegenseitig verstärken. Somit ist es möglich, Wachstum zu erzielen und gegenüber Wettbewerbern schwer imitierbar zu sein.

Es zeigt sich, dass ein Geschäftsmodell die Elemente beinhaltet, die digital transformiert werden können und in den o. g. Definitionen enthalten sind (z. B. Produkte, Prozesse, Beziehungen).

---

## 2.3 Digitale Transformation von Geschäftsmodellen

Ausgehend von den oben aufgeführten Ausführungen und der Definition zur Geschäftsmodell-Innovation (Schallmo 2013, S. 29), definieren wir die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen wie folgt:

► **Definition 2: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen**

Die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen betrifft einzelne Geschäftsmodell-Elemente, das gesamte Geschäftsmodell, Wertschöpfungsketten sowie unterschiedlicher Akteure in einem Wertschöpfungsnetzwerk.

Der Grad der Digitalen Transformation betrifft sowohl die inkrementelle (geringfügige) als auch die radikale (fundamentale) Veränderung eines Geschäftsmodells. Die Bezugseinheit im Hinblick auf den Neuigkeitsgrad ist primär der Kunde; sie kann allerdings auch das eigene Unternehmen, die Partner, die Industrie und Wettbewerber betreffen.

Innerhalb der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen werden Enabler bzw. Technologien eingesetzt (z. B. Big Data), die neue Anwendungen bzw. Leistungen (z. B. Bedarfsvorhersagen) erzeugen. Diese Enabler erfordern Fähigkeiten, die die Gewinnung und den Austausch von Daten sowie deren Analyse und Nutzung zur Berechnung und Bewertung von Optionen ermöglichen. Die bewerteten Optionen dienen dazu, neue Prozesse innerhalb des Geschäftsmodells zu initiieren.

Die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgt anhand eines Vorgehens mit einer Abfolge von Aufgaben und Entscheidungen, die in logischem und zeitlichem Zusammenhang zueinander stehen. Sie betrifft vier Zieldimensionen: Zeit, Finanzen, Raum und Qualität.

In Abb. 2.1 sind die Bestandteile der Definition des Begriffs Digitale Transformation von Geschäftsmodellen aufgezeigt.

**Zieldimensionen: WELCHE Zieldimensionen die Transformation betrifft:**

- Zeit: z.B. schnellere Bereitstellung von Leistungen, schnellere Produktion
- Finanzen: z.B. Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen
- Raum: z.B. Vernetzung, Automatisierung
- Qualität: z.B. Produktqualität, Beziehungsqualität, Prozessqualität.

**Vorgehen: WIE die Transformation erfolgt:**

- Abfolge von Aufgaben und Entscheidungen, die in logischem und zeitlichem Zusammenhang zueinander stehen.
- Einsatz von Technologien/Enablern, um neue Anwendungen/Leistungen zu erzeugen.
- Gewinnung und Austausch von Daten sowie deren Analyse und Nutzung zur Berechnung von Optionen.

**Transformationsgrad: WIE intensiv transformiert wird:**

- inkrementell (geringfügig)
- radikal (fundamental).

**Bezugseinheit: Für WEN die Transformation neu ist:**

- Kunden
- Eigenes Unternehmen
- Partner
- Industrie
- Wettbewerber.

**Objekte: WAS transformiert wird:**

- Einzelne Geschäftsmodell-Elemente (z.B. Prozesse, Kundenbeziehungen, Produkte)
- Gesamte Geschäftsmodelle
- Wertschöpfungsketten
- Wertschöpfungsnetzwerke.

**Abb. 2.1** Definition Digitale Transformation



<http://www.springer.com/978-3-658-14568-2>

Jetzt digital transformieren

So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres  
Geschäftsmodells

Schallmo, D.R.A.

2016, XII, 53 S. 25 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14568-2