

**Herausgeber:**

**Markus Dauber,**  
ehem. Vorstandsvorsitzender,  
Volksbank eG – Die Gestalterbank

**Christian Denk,**  
Abteilungsleiter Bankenaufsichtsrecht und  
internationale Bankenaufsicht, Deutsche Bundesbank

**Prof. Dr. Jürgen Ellenberger,**  
Vizepräsident, Vorsitzender Richter des  
XI. Zivilsenats, Bundesgerichtshof, Karlsruhe

**Dr. Peter Hanker,**  
Vorstandssprecher, Volksbank Mittelhessen eG

**Prof. Dr. Thomas A. Lange,**  
Vorsitzender des Vorstands, National-Bank AG

**Dr. Peter Lutz,**  
Abteilungspräsident, Bankenaufsicht  
Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

**Jens Obermüller,**  
Leiter Grundsatzreferat Cybersicherheit in der  
Digitalisierung und Regulierung Zahlungsverkehr bei  
der BaFin

**Prof. Dr. Svend Reuse,**  
Mitglied des Vorstands, Kreissparkasse Düsseldorf

**Dr. Hans Richter,**  
Oberstaatsanwalt, Leiter der Abteilung Bank-,  
Börsen- und Insolvenzstrafrecht a. D., Schwerpunkt-  
staatsanwaltschaft für Wirtschaftsstrafrecht,  
Stuttgart

**Karl Matthäus Schmidt,**  
Vorstandsvorsitzender, Quirin Privatbank AG

## Zulässige Änderung von Preisen und AGB am Beispiel von PayPal

Prof. Dr. Roman Jordans, IU Internationale Hochschule und CBH Rechtsanwälte, Köln  
Prof. Dr. Patrick Rösler, FCH Gruppe AG und Allensbach Hochschule

## Nachhaltigkeit – Herausforderung und Chance zugleich

Katharina Braun, VR Bank Südliche Weinstraße- Wasgau eG

## Kreditvergabe- und Überwachungsprozesse bei Schiffsfinanzierungen

Prof. Dr. Stefan Janßen, Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth,  
vormals Deutsche Bundesbank Hauptverwaltung Hannover

## Qualifizierte elektronische Signatur (QES) in digitalen Abschlussstrecken

Andreas v. Usedom, Volksbank eG – Die Gestalterbank/Geschäftsführer der AVURA GmbH

## Die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen als Erfolgsfaktor

Daniel Schallmo, Hochschule Neu-Ulm  
Heribert Danner, W&S Portfoliomanagement GmbH

## Analyse von ESG-Risiken wird verbindlich

Prof. Dr. Dirk Heithecker, Hochschule Hannover und Volkswagen Bank GmbH

# Die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen als Erfolgsfaktor<sup>1</sup>

Vorgehensweise und Beispiel der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen

**Autoren:**

Daniel Schallmo,  
 Professor für Digitale Transformation  
 und Entrepreneurship an der  
 Hochschule Neu-Ulm,  
 und

Heribert Danner,  
 Geschäftsführer und Gesellschafter der  
 W&S Portfoliomanagement GmbH.

## I. Einleitung

▷ Im Kontext der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen spielen technologische Potenziale, die eine Digitalisierung ermöglichen, eine wichtige Rolle. Leistungsbündel stellen heute komplexe Systeme dar, die eine Verknüpfung von Hardware, Software und Datenspeichern ermöglichen – sie sind folglich intelligenter und vernetzter als in der Vergangenheit (Porter und Heppelmann, 2014, S. 36). Gerade im Finanzsektor werden zunehmend Dienstleistungen, Prozesse und Wertschöpfungsketten digitalisiert, was einerseits neue Geschäftsmodelle erfordert, aber auch ermöglicht (Porter und Heppelmann, 2015, S. 58).

Dies stellt für etablierte Anbieter von Finanzdienstleistungen ein Risiko, aber auch Chancen dar, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Gerade im Bereich der Datenanalyse können im

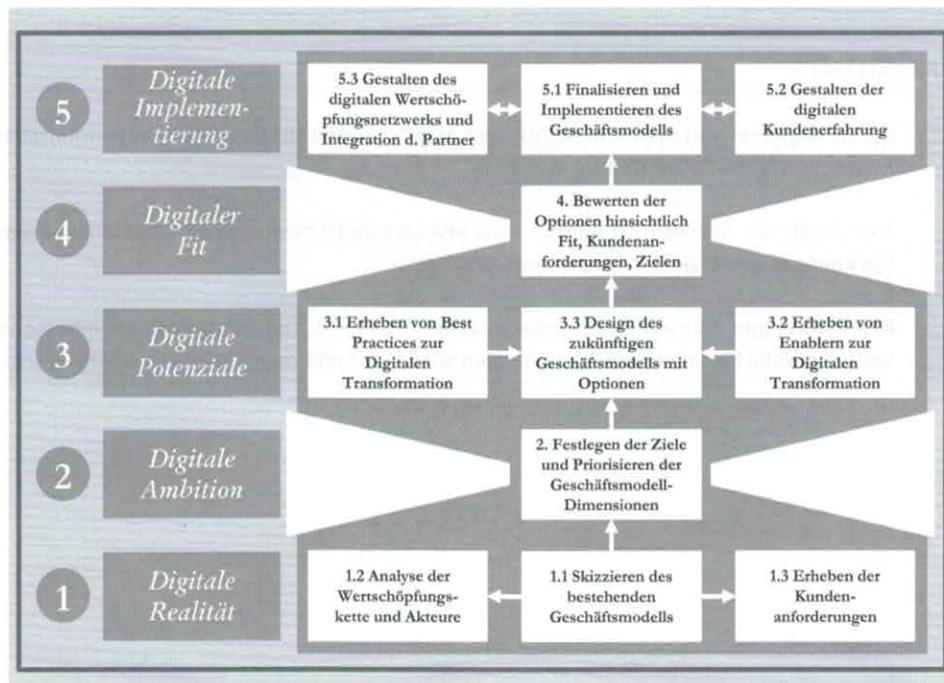
Zusammenhang mit der zunehmenden Komplexität an den Kapitalmärkten bessere Voraussagen und Prognosen erstellt werden.

Neben technologischen Potenzialen und der Veränderung von Geschäftsmodellen spielen veränderte Kundenanforderungen eine große Rolle. Kunden fordern heute sehr einfache Produkte wie kostengünstige ETFs oder Produktinnovationen, die einen Zusatznutzen bieten wie „Rundumsorglos-Pakete“, mit passenden Serviceleistungen.

## II. Roadmap für die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen

Die Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen besteht aus fünf Phasen, die in Abbildung 1 mit den Aktivitäten dargestellt sind.

**Abbildung 1: Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen (in Anlehnung an: Schallmo, 2019, S. 25)**



<sup>1</sup> Überarbeiteter Beitrag, basierend auf Schallmo, D., 2019, Jetzt digital transformieren. So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells, Springer Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage.

Die Roadmap ermöglicht es, auf eine strukturierte Weise das eigene Geschäftsmodell digital zu transformieren und somit auf die Zukunft auszurichten.

**1. Digitale Realität: Den Status quo erfassen**

**a) Skizzieren des bestehenden Geschäftsmodells**

Die Digitale Transformation bezieht sich auf die Veränderung bestehender Geschäftsmodelle. Aus diesem Grund ist es entscheidend, ein Verständnis zum aktuellen Geschäftsmodell aufzubauen. Mit Hilfe eines einheitlichen Rasters erfolgt dabei die Beschreibung des bestehenden Geschäftsmodells anhand von fünf Dimensionen und 13 Elementen (Schallmo, 2013, S. 119 und 139 f.).

**b) Analyse der Wertschöpfungskette und der Akteure**

Diese Aktivität dient dazu, ein Verständnis über die Branche und den Digitalisierungsgrad aufzu-

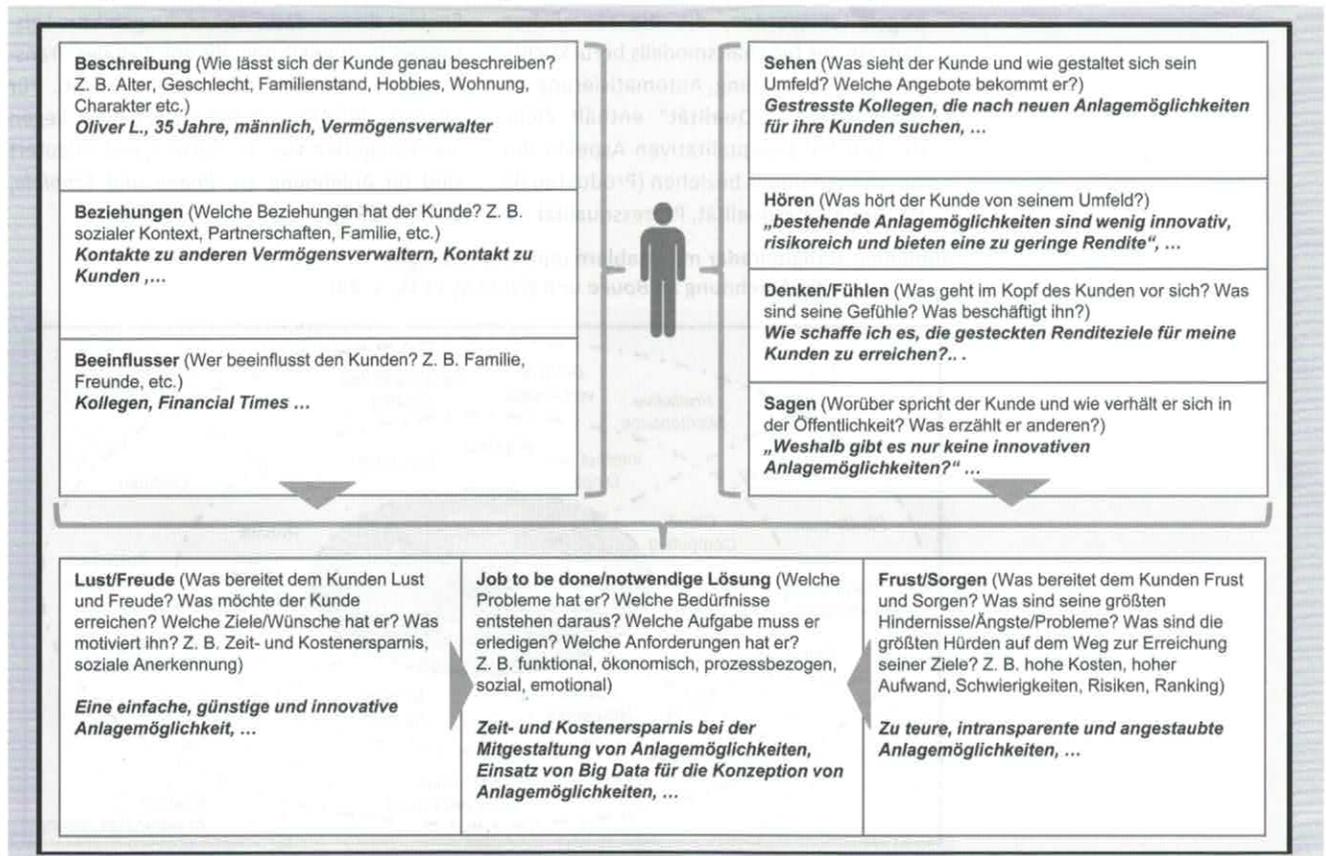
bauen. Hierfür werden die Stufen der Wertschöpfungskette der Branche aufgeführt. Anschließend werden die relevanten Akteure jeder Wertschöpfungsstufe mit ihrem Geschäftsmodell skizziert (Hitt et al., 2008, S. 24; Grant, 2005, S. 123; Gadiesh und Gilbert, 1998, S. 149; Schallmo, 2013, S. 182 f.). Darauf aufbauend wird jeweils anhand einheitlicher Kriterien (z. B. Einsatz von Technologien, Vernetzung untereinander) der Digitalisierungsgrad der Wertschöpfungsstufe und der Akteure ermittelt und in einem Diagramm abgebildet. Anhand der Analyse der Wertschöpfungskette und der Akteure ist es auf einen Blick möglich, attraktive Wertschöpfungsstufen und mögliche Partner zu identifizieren.

**c) Erheben der Kundenanforderungen**

Um Kundenanforderungen zu erheben, erfolgt die Erstellung eines Kundenprofils (bzw. eines Nutzerprofils) anhand von Kriterien (Plattner et al., 2009, S. 167; Curedale, 2013, S. 224; Gray et al., 2010, S. 65 f.). Das Kundenprofil wird üblicherweise im Business-to-Consumer-Bereich eingesetzt, kann aber auch im Business-to-Busi-

» Im Kontext der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen spielen technologische Potenziale, die eine Digitalisierung ermöglichen, eine wichtige Rolle. «

Abbildung 2: Kundenprofil mit Kundenanforderungen (in Anlehnung an: Schallmo, 2019, S. 29)



» Kunden fordern heute sehr einfache Produkte wie kostengünstige ETFs oder Produktinnovationen, die einen Zusatznutzen bieten wie „Rundumsorglos-Pakete“, mit passenden Serviceleistungen. «

ness-Bereich eingesetzt werden, um Personengruppen (z. B. Einkäufer, Produktionsleiter) oder Unternehmen in Form einer Person zu beschreiben. In Abbildung 2 ist das Kundenprofil eines Vermögensverwalters exemplarisch dargestellt.

**2. Digitale Ambition: Die Ziele festlegen**

Für das bestehende Geschäftsmodell und enthaltene Geschäftsmodell-Elemente werden anhand von vier Kategorien Ziele abgeleitet. Zu den Kategorien gehören: die Zeit, die Finanzen, der Raum und die Qualität (in Anlehnung an: Österle, 1995, S. 109 f.; Schallmo, 2013, S. 194; Kreutzer und Land, 2013, S. 48).

- Mittels der Kategorie „Zeit“ lassen sich Ziele ableiten, die sich auf die zeitlichen Aspekte des Geschäftsmodells beziehen (z. B. schnellere Bereitstellung von Leistungen, schnellere Antworten ...).
- Innerhalb der Kategorie „Finanzen“ lassen sich Ziele ableiten, die sich auf die finanziellen Aspekte des Geschäftsmodells beziehen (z. B. Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen ...).
- Mittels der Kategorie „Raum“ können Ziele abgeleitet werden, die die räumlichen Aspekte des Geschäftsmodells berücksichtigen (z. B. Vernetzung, Automatisierung ...).
- Die Kategorie „Qualität“ enthält Ziele, die sich auf die qualitativen Aspekte des Geschäftsmodells beziehen (Produktqualität, Beziehungsqualität, Prozessqualität ...).

Die vorgestellten Kategorien dienen dazu, alle relevanten Aspekte zu berücksichtigen und sich z. B. nicht nur auf zeitliche Aspekte zu konzentrieren. Die abgeleiteten Ziele können mehrere Kategorien betreffen und sich somit überschneiden. Aus diesem Grund werden die Ziele anschließend priorisiert. Daraus ergibt sich dann eine Priorisierung der Geschäftsmodell-Dimensionen, die bearbeitet werden sollen.

**3. Digitale Potenziale: Die Optionen ableiten**

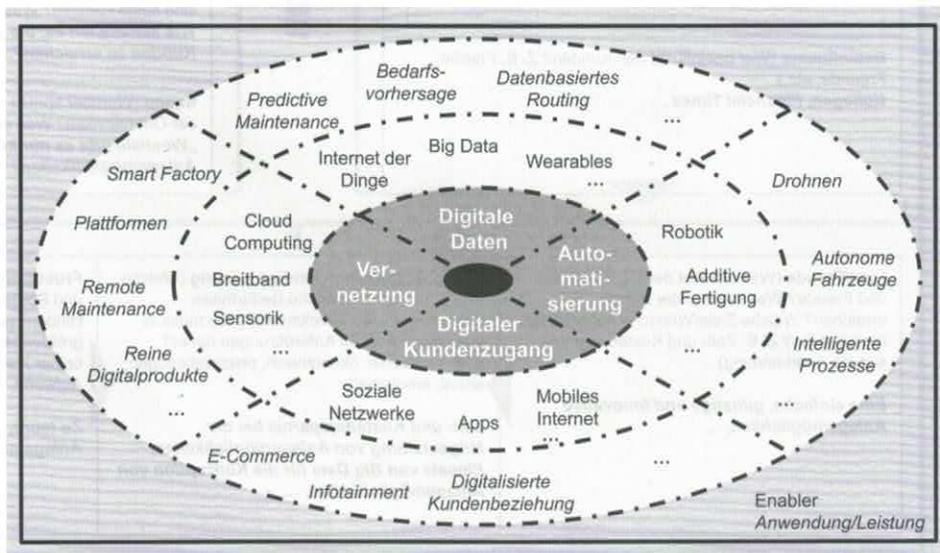
**a) Erheben von Best Practices zur Digitalen Transformation**

Um Ideen für die Digitale Transformation des Geschäftsmodells zu gewinnen, werden Best Practices aus der eigenen und aus fremden Branchen gewonnen und beschrieben (Bucherer, 2010, S. 77; Giesen et al., 2007, S. 32; Schallmo, 2013, S. 185).

**b) Erheben von Enablern zur Digitalen Transformation**

Enabler dienen dazu, Anwendungen bzw. Leistungen zu ermöglichen, die zur digitalen Transformation des Geschäftsmodells dienen. Für Enabler und Anwendungen/Leistungen liegen vier Kategorien vor, die nachfolgend erläutert sind (in Anlehnung an: Bouée und Schaible, 2015, S. 19 f.):

**Abbildung 3: Digitalradar mit Enablern und Anwendungen (in Anlehnung an Bouée und Schaible, 2015, S. 20)**



- **Digitale Daten:** Die Erfassung, Verarbeitung und Auswertung digitalisierter Daten ermöglichen es, bessere Vorhersagen und Entscheidungen zu treffen.
- **Automatisierung:** Die Kombination von klassischen Technologien mit künstlicher Intelligenz ermöglicht den Aufbau von autonom arbeitenden, sich selbst organisierenden Systemen. Dadurch ist die Senkung von Fehlerquoten, die Erhöhung der Geschwindigkeit und die Reduktion der Betriebskosten möglich.
- **Digitale Kundenzugang:** Das mobile Internet ermöglicht den direkten Zugang zum Kunden, der dadurch eine hohe Transparenz und neue Dienstleistungen erhält.
- **Vernetzung:** Die mobile oder leitungsgebundene Vernetzung der gesamten Wertschöpfungskette über hochbreitbandige Telekommunikation ermöglicht die Synchronisation von Wertschöpfungsketten.

Die Enabler werden mit ihren Anwendungen/Leistungen in einem Digitalradar aufgeführt, was in Abbildung 3 dargestellt ist.

#### c) Design der Optionen des zukünftigen digitalen Geschäftsmodells

Auf Basis der Best Practices und der Enabler, die erhoben wurden, werden nun Optionen für die zukünftige Ausgestaltung der einzelnen Geschäftsmodell-Elemente abgeleitet. Hierbei ist es entscheidend, zunächst alle Optionen aufzulisten, ohne eine Bewertung vorzunehmen. Die beiden Kernfragen sind dabei:

- Welche Geschäftsmodell-Elemente sollen in welcher Form digitalisiert werden? Benchmarks könnten beispielsweise die bisherigen Wertentwicklungen oder ein ETF-Portfolio sein.
- Wie können Enabler aus dem Digitalradar eingesetzt werden, um Geschäftsmodell-Elemente zu verbessern? Die Vorhersage von Kursentwicklungen könnte z. B. mittels Big Data ermöglicht werden.

Die Gestaltung der Optionen für das zukünftige Geschäftsmodell orientiert sich dabei an den abgeleiteten Zielen. Die abgeleiteten Optionen für das Geschäftsmodell sollen dabei ebenfalls die Kundenanforderungen und die Wertschöpfungskette mit Akteuren berücksichtigen

und somit Ideen für die Gestaltung der digitalen Kundenerfahrung und des digitalen Wertschöpfungsnetzwerks ableiten.

#### 4. Digitaler Fit: Die Eignung bewerten

##### a) Festlegen von Kombinationen der Optionen

Für die abgeleiteten Optionen werden nun passende Kombinationen festgelegt, d. h., dass die Optionen kongruent zueinander sein müssen.

Die jeweilige Kombination der Optionen wird anschließend in das bestehende Geschäftsmodell integriert.

##### b) Bewerten der Kombinationen

Das Bewerten der Kombinationen erfolgt hinsichtlich des Geschäftsmodell-Fits, der Erfüllung von Kundenanforderungen und der Erreichung von Zielen.

Im Rahmen der Bewertung des digitalen Fits, werden zudem je nach Ausgangslage und der Präferenz des Unternehmens unterschiedliche Pfade berücksichtigt, um die Digitale Transformation voranzutreiben (*IBM Institute for Business Value, 2011*).

Das IBM Institute for Business Value definiert hierzu zwei Dimensionen: Das Was, also die Veränderung des Nutzens für den Kunden und das Wie, also die Gestaltung des operativen Modells.

Daraus ergeben sich dann drei Pfade: 1. Digitalisierung der Unternehmensprozesse, 2. Digitalisierung der Nutzenangebote und 3. Aufbau zukünftiger notwendiger Kompetenzen.

#### 5. Digitale Implementierung: Die Realisierung ermöglichen

##### a) Finalisieren und Implementieren des digitalen Geschäftsmodells

Auf Basis der vorangegangenen Bewertung wird die erfolgversprechendste Kombination von Optionen in das Geschäftsmodell integriert, um eine Finalisierung vorzunehmen. Anschließend wird ein Projekt- und Maßnahmenplan entwickelt, um das finale Geschäftsmodell zu implementieren.



#### SeminarTIPP

MaRisk 2022: EBA-Kredit-GL, Immobilieneigenanlagen, Nachhaltigkeit, 29.11.2022, Zoom.

[www.FCH-Gruppe.de](http://www.FCH-Gruppe.de)

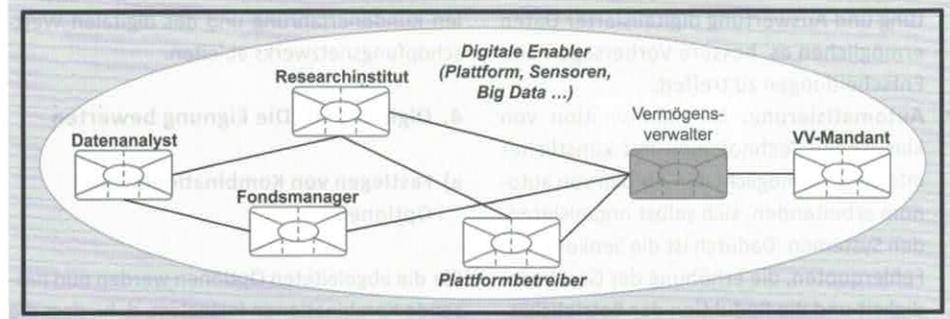


### BeratungsTIPP

Standortbestimmung  
Digitale Transformation.

www.FCH-Gruppe.de

Abbildung 4: Integriertes und digitales Wertschöpfungsnetzwerk (Quelle: Schallmo, 2019, S. 46)



Hierbei spielen auch die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten eine Rolle, um das digitale Geschäftsmodell zu erstellen.

#### b) Gestalten der digitalen Kundenerfahrung

Ausgehend von den Kundenanforderungen, die in der ersten Phase erhoben wurden, erfolgt nun das Gestalten der digitalen Kundenerfahrung. Dabei werden die wichtigsten Phasen aus Kundensicht festgelegt. Für jede Phase werden dann Bedürfnisse, Aufgaben und geforderte Erfahrungen abgeleitet und Leistungen, sowie digitale Enabler definiert (in Anlehnung an: *Stickdorn und Schneider, 2014, S. 158 f.; Curedale, 2013, S. 213*).

Je nach Branche, Kunde und Geschäftsmodell können andere Phasen aus Kundensicht relevant sein; die Phasen sind daher individuell zu erarbeiten.

#### c) Gestalten des digitalen Wertschöpfungsnetzwerks und Integration der Partner

Auf Basis der Analyse der Wertschöpfungskette und der Akteure sowie des finalen Geschäftsmodells erfolgt die Gestaltung des digitalen Wertschöpfungsnetzwerks mit der Integration von Partnern. Dabei soll die Rolle des Integrators eingenommen werden; ferner werden digitale Enabler genutzt, um das Wertschöpfungsnetzwerk zu gestalten.

In Abbildung 4 ist das integrierte, digitale Wertschöpfungsnetzwerk exemplarisch dargestellt. Innerhalb der letzten Phase ist es entscheidend, dass das Finalisieren und Implementieren des Geschäftsmodells, das Gestalten des digitalen Wertschöpfungsnetzwerks und das Gestalten der digitalen Kundenerfahrung iterativ erfolgt. Das heißt, dass auf Basis von Tests Anpassungen vorgenommen werden können. □

#### PRAXISTIPPS

- Haben Sie Kenntnis über die technologischen Potenziale für Ihr Geschäftsmodell und bewerten Sie den möglichen Einsatz und Nutzen.
- Kennen Sie die konkreten Anforderungen Ihrer Kunden und richten Sie Ihre Leistungen daran aus.
- Bauen Sie starke Kooperationen zu geeigneten Partnern auf.
- Nutzen Sie die Roadmap, um auf eine strukturierte Weise Ihr Geschäftsmodell digital zu transformieren.