Schwerpunkt Business Model Innovation
Daniel R. A. Schallmo *Hrsg.*

Daniel R. A. Schallmo · Andreas Rusnjak
Johanna Anzengruber · Thomas Werani
Klaus Lang *Hrsg.*

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen

Grundlagen, Instrumente und Best Practices

2. Auflage

Springer Gabler

Schwerpunkt Business Model Innovation

Reihe herausgegeben von

Daniel R. A. Schallmo, Institut für Digitale Transformation, Hochschule Neu-Ulm, Neu-Ulm, Deutschland

Innovative Geschäftsmodelle sind für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend, da das Unternehmensumfeld einem ständigen Wandel unterliegt. Eine höhere Transparenz der Leistungen von Unternehmen, Preiswettbewerbe, geringere Differenzierungsmöglichkeiten ausschließlich mit Produkten und Dienstleistungen und die unzureichende Nutzung von Potenzialen im technologischen Bereich sind einige Beispiele für Auslöser, denen sich Unternehmen ausgesetzt sehen.

In den letzten Jahren hat die Innovation von Geschäftsmodellen in Theorie und Praxis eine hohe Aufmerksamkeit erlangt.

Im Rahmen der Reihe „Schwerpunkt Business Model Innovation“ werden aktuelle wissenschaftliche Ansätze durch neue Erkenntnisse, z. B. Instrumente, Beispiele, Best Practices und Studien, ergänzt. Damit soll ein neuer Standard in der unternehmerischen Praxis sowie der Managementliteratur gesetzt werden.

Die Leserinnen und Leser erhalten somit aktuelle Ergebnisse aus Theorie und Praxis zu dem Themenfeld Business Model Innovation und werden darin unterstützt, ihr Wissen und Können zu erweitern und zielgerichtet einzusetzen.

Weitere Bände in dieser Reihe http://www.springer.com/series/15098

Daniel R. A. Schallmo • Andreas Rusnjak
Johanna Anzengruber • Thomas Werani
Klaus Lang
Hrsg.

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen

Grundlagen, Instrumente und Best Practices

2. Auflage

Springer Gabler

Hrsg.
Daniel R. A. Schallmo
Institut für Digitale Transformation
Hochschule Neu-Ulm
Neu-Ulm, Deutschland

Johanna Anzengruber
Fakultät für Medizintechnik und Angewandte Sozialwissenschaften
Fachhochschule Oberösterreich
Linz, Österreich

Klaus Lang
Institut für Digitale Transformation
Hochschule Neu-Ulm
Neu-Ulm, Deutschland

Andreas Rusnjak
Strategisches Innovationsmanagement und Digitale Wirtschaft
Hochschule Flensburg
Flensburg, Deutschland

Thomas Werani
Abteilung Business-to-Business-Marketing
Institut für Handel, Absatz und Marketing,
Johannes Kepler Universität Linz
Altenberg bei Linz, Österreich

ISSN 2569-2348 ISSN 2569-4944 (electronic)
Schwerpunkt Business Model Innovation
ISBN 978-3-658-31979-3 ISBN 978-3-658-31980-9 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-31980-9

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

Springer Gabler
© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2021
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

von Prof. Dr. Uta M. Feser, Vorsitzende des Hochschulverbundes „Hochschule Bayern e.V., Präsidentin der Hochschule Neu-Ulm“

Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitale Transformation ist das bestimmende Thema unserer Zeit. Lag der Fokus zu Beginn auf technologischen Entwicklungen, die in engen Fachzirkeln vorangetrieben wurden, so hat sich das Thema mittlerweile buchstäblich in die Mitte der Gesellschaft katapultiert.

Maßgeblich dazu beigetragen hat der Begriff Industrie 4.0, der die zunehmende Digitalisierung im Bereich der Produktion als vierte industrielle Revolution bezeichnet. Ein sehr kluger Schachzug, denn mit dem Konzept der industriellen Revolution und den damit einhergehenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen ist hierzulande jedes Schulkind vertraut.

Der zielgerichtete Einsatz neuer Technologien und die Verbindung zu immer intelligenteren Prozessen haben gezeigt, dass nicht nur einzelne Bereiche, sondern ganze Unternehmen und deren Wertschöpfungsketten transformiert werden können. Geschäftspartner und Konsumenten werden immer enger in die Entwicklung neuer Produkte und die Leistungserstellung einbezogen. Dieses Prinzip hat längst Einzug in weitere Felder wie z. B. die landwirtschaftliche Produktion, das Gesundheitswesen oder das Management von Dienstleistungen gefunden.

Zusätzlich wird die Transformation durch das veränderte Informationsverhalten beschleunigt. Die Durchdringung wesentlicher Arbeits- und Lebensbereiche mit Informationsdiensten, die quasi überall, rund um die Uhr und Device-unabhängig genutzt werden können, haben dazu geführt, dass von Unternehmen erwartet wird, dass sie Kundenanforderungen kennen und nahezu ohne Zeitverzögerung umsetzen können.

Um langfristig erfolgreich zu sein, reicht es daher nicht mehr aus, nur einzelne Produkte oder Abläufe zu verbessern. Es ist erforderlich, sich insgesamt neu zu positionieren und diese Positionierung immer wieder zu hinterfragen. Ein Blick auf die wertvollsten Unternehmen unserer Zeit zeigt, wie stark sich das Umfeld verändert hat. Waren bis vor einigen Jahren hauptsächlich produktionsnahe Unternehmen unterschiedlicher Branchen führend, so sind es heute Amazon, Microsoft und Alphabet. Sie nutzen die Technologie als

Basis, um ihre Produkte und Dienstleistungen konsequent auf den Kunden auszurichten. Dies erfordert auch, schnell in der Wahrnehmung von Veränderungen bzgl. Vorlieben, Einstellungen und Verhalten sowie der Entwicklung innovativer Lösungen zu sein.

Die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen ist die zentrale Herausforderung für Unternehmenslenker, unabhängig von Größe, Standort oder Branche. Vielmehr sind Faktoren wie Agilität und Innovationskraft in Zukunft erfolgsentscheidend.

Bereits 2015 haben die Herausgeber des vorliegenden Sammelbands im Rahmen der ersten Auflage das Thema der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen behandelt.

Einige Jahre später liegt nun die zweite, ergänzte und aktualisierte Ausgabe vor. Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis haben Beiträge zu Ansätzen und Instrumenten, Studienergebnissen und Best Practices verfasst und tragen somit zum besseren Verständnis der Digitalen Transformation bei. Das Werk hat somit den Anspruch, Wissenschaftlern und Praktikern Erkenntnisse im Kontext der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen zur Verfügung zu stellen. Ferner bietet das Werk die Möglichkeit, die Erkenntnisse auch in der Lehre einzusetzen.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern die Gewinnung wertvoller Erkenntnisse.

Neu-Ulm Prof. Dr. Uta M. Feser
Juli 2020

Vorwort der Herausgeber zur 2. Auflage

Alles begann mit unserer Idee, die wir 2015 hatten: einen Sammelband mit dem Schwerpunkt der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen herauszugeben. Seitdem wir 2017 unsere Idee realisiert haben, hat sich Vieles im Kontext der Digitalen Transformation getan.

Der erste Satz unseres Vorworts war damals: „Die Zukunft hat schon begonnen". Heute können wir sagen: „Die Zukunft ist bereits Vergangenheit". Die Digitale Transformation ist nahezu in jeder Branche, in jedem Unternehmen und in jedem Unternehmensbereich angekommen.

Vor rund 2500 Jahren formulierte der griechische Philosoph Heraklit die gewagte These: „Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung". Damals wie heute ist diese Aussage korrekt. Als Anfang der 90er-Jahre die UdSSR zusammenbrach, sprachen Experten von der VUCA-Welt. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, also: Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Hierbei sind Trends, wie z. B. die zunehmende Digitalisierung unterschiedlicher Bereiche, veränderte Kundenansprüche, neue und individualisierte Leistungen, zunehmende Globalisierung, neue Arbeitswelten und der demographische Wandel, relevant. Die VUCA-Welt spiegelt die Situation wider, in der sich die meisten Unternehmen im Kontext der Digitalen Transformation befinden. Die Frage ist, wie die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestaltet werden kann.

Unser Anspruch an die zweite Auflage des vorliegenden Sammelwerks liegt wie auch bei der ersten Auflage darin, Wissenschaftlern, Entscheidern und Gestaltern die Möglichkeit zu bieten, Grundlagen, Instrumente und Best Practices im Kontext der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen für die eigene Arbeit zu nutzen. Die Autorinnen und Autoren der Beiträge des vorliegenden Sammelwerks sind an Hochschulen, in Unternehmen und in der Unternehmensberatung tätig und weisen eine Expertise im Kontext der Digitalen Transformation auf.

Mit viel Engagement und Leidenschaft wurden neue wissenschaftliche und praktische Erkenntnisse zusammengetragen und bestehende Erkenntnisse aktualisiert, um das Thema der Digitalen Transformation auch weiterhin voranzubringen. Dafür gilt es höchste Anerkennung und großen Dank auszusprechen.

Die einzelnen Beiträge behandeln Ansätze und Instrumente, Studienergebnisse und Best Practices unterschiedlicher Industrien im Kontext der Digitalen Transformation. Dabei sind die Inhalte nicht redundant, sondern berücksichtigen divergierende Anforderungen von Unternehmen und Industrien und können nach Bedarf kombiniert und erweitert werden, um sie an die spezifischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens anzupassen. Das gesamte Werk ist in drei Abschnitte unterteilt: 1) Ansätze und Instrumente, 2) Studienergebnisse und 3) Best Practices aus den Bereichen Mobilität, Gesundheit, Maschinenbau, Medien, Lebensmittel, Banken und Handel.

Ansätze und Instrumente

Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen
Welche Grundlagen und bestehenden Ansätze vorliegen, die für die Gestaltung einer Roadmap zur Digitalen Transformation vorliegen, beleuchten Daniel Schallmo und Andreas Rusnjak in ihrem Beitrag. Hierfür entwickeln sie ein Vorgehensmodell mit Phasen, Zielen, Aktivitäten, Instrumenten und Ergebnissen.

Treiber und Hintergründe der digitalen Transformation
Die Treiber und die Hintergründe der digitalen Transformation beschreibt Ralf T. Kreutzer in seinem Beitrag. Dabei sieht er die größte Herausforderung für Unternehmen darin, nicht dem digitalen Darwinismus zum Opfer zu fallen. Um dies sicherzustellen, müssen die Unternehmen die dahinterstehenden Treiber erkennen – um diese dann gestalten zu können.

Digitalisierung im Industriegütergeschäft
Wie die Digitalisierung im Industriegeschäft erfolgen kann, zeigt Michael Zollenkop in seinem Beitrag. Er geht dabei insbesondere auf den Einfluss der Industrie 4.0 ein und erläutert diesen anhand von Beispielen.

Geschäftsmodellstrategien im globalen, digitalen Wettbewerb
Mögliche Geschäftsmodellstrategien im globalen, digitalen Wettbewerb erklärt Kristijan Steinberg in seinem Aufsatz. Hierzu leitet er ein Entscheidungs- und Steuerungsinstruments her, das auf 23 Projekten aus zehn Industrien basiert.

Geschäftsmodelle im Internet der Dinge
Die Geschäftsmodelle im Internet der Dinge betrachtet Thomas Matyssek in seinem Beitrag. Dabei zeigt er neu entstandene Geschäftsmodelle sowie deren Auswirkungen auf etablierte Geschäftsmodelle auf und leitet Empfehlungen für die Praxis ab.

Geschäftsmodellelemente mehrseitiger Plattformen
Welche Geschäftsmodellelemente bei digitalen mehrseitigen Plattformen vorliegen, erörtern Karl Täuscher, Romy Hilbig und Nizar Abdelkafi in ihrem Artikel. Auf Basis von Experteninterviews entwickeln sie ein Framework und vermitteln damit die Geschäftsmodellelemente des Übernachtungsmarktplatzes Airbnb.

Controlling der digitalen Transformation
Wie das Controlling der Digitalen Transformation mittels eines Digitalcockpits erfolgen kann, behandeln Avo Schönbohm und Ulrich Egle in ihrem Beitrag. Sie gehen dabei auf unterschiedliche Managementdimensionen in Bezug auf die Digitale Transformation ein und erarbeiten das Digitalcockpit anhand des Unternehmens Axel Springer SE.

Planung von Digitalisierungsmaßnahmen in Business-to-Business-Märkten
Wie der Transformationsprozess Business-to-Business-Märkten systematisch erfolgen kann, erläutern Thomas Werani, Alexander Schauberger, Gerald Ebner-Kaplinger und Petra Martinek-Kuchinka in ihrem Beitrag. Mit ihrem DigiPlanner zeigen sie ein Vorgehensmodell auf, das die Integration von Geschäftsmodell, Informationstechnologie (IT) und Digitalisierungskompetenzen vereint.

Studienergebnisse

Digitale Intensität und Management der Transformation
Die Digitale Intensität und das Management der Transformation als zwei wichtige Bestandteile für die Entwicklung und Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle beschreiben Patricia Deflorin, Maike Scherrer und Niklas Eberhardt in ihrem Aufsatz. Hierfür führen sie eine Studie bei Schweizer Industrieunternehmen durch.

Digitalisierung von Geschäftsmodellen
Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen im Mittelstand analysieren Wolfgang Becker, Patrick Ulrich, Oliver Schmid und Christoph Feichtinger, indem sie eine Fallstudienuntersuchung von 41 Unternehmen durchführen und Veränderungen aufzeigen.

Internet der Dinge
Hype oder ernsthafte Herausforderung für Wissenschaft und Unternehmenspraxis? Ob das Internet der Dinge ein Hype oder eine ernsthafte Herausforderung für Wissenschaft und Praxis ist, beschreiben Markus Wildbihler, Birgit Stelzer, Edgar Schiebel und Leo Brecht in ihrem Beitrag. Dabei setzen sie die bibliografische Kopplung ein, um Publikationen zu analysieren und die Ergebnisse zu visualisieren.

Internetvertrieb als Erfolgsfaktor von Gründungen
Inwiefern der Internetvertrieb als Erfolgsfaktor von Gründungen zu verstehen ist, analysiert Jutta Stirner, indem sie in ihrer Studie die Ergebnisse und den Vergleich einer empirischen Langzeituntersuchung (2005 und 2015) darlegt.

Big Data und technologiegetriebene Geschäftsmodellinnovation
Den Zusammenhang von Big Data und technologiegetriebener Geschäftsmodell-Innovation erläutert Katharina Hölzle in ihrem Beitrag. Hierbei analysiert sie anhand von vier Fallstudien den Einsatz und die Auswirkung der In-Memory-Technologie auf existierende Geschäftsmodelle im Kontext von Big Data.

Best Practices

Wandel der Personenmobilität im digitalen Zeitalter
Den Wandel innerhalb der Personenmobilität im digitalen Zeitalter zeigen Harry Wagner und Barbara Koch in ihrem Beitrag auf; sie analysieren und beschreiben die Veränderung von Mobilitätsbedürfnissen und erläutern, wie diese veränderten Bedürfnisse mittels neuer Geschäftsmodelle befriedigt werden. In diesem Kontext stellen sie das Geschäftsmodell der moovel GmbH vor, das eine intermodale Mobilität ermöglicht.

Digitalisierung in der Mobilitätsinfrastruktur
Wie intelligente Mobilität dazu beitragen kann, Verkehrsströme, unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, Vorstellungen und Prioritäten, zu optimieren, zeigt der Beitrag von Ulrike Reisach und Martin Stirzel auf. Dabei wird ein Vergleich zwischen chinesischen und deutschen Mobilitätsansätzen angestellt. Ferner werden Ansätze aufgezeigt, wie sich Deutschland in diesem Kontext positionieren und die eigenen Stärken herausarbeiten kann.

Geschäftsmodellentwicklung im Bereich öffentlich-privater Partnerschaften
Wie die Digitale Transformation für öffentliche Infrastrukturen funktionieren kann und wie Geschäftsmodell-Innovationen an der Schnittstelle zur Öffentlichen Hand besser pilotiert werden können, beschreibt Michael Blum in seinem Beitrag anhand des Beispiels der Maut.

Trends und Potenziale der digitalen Transformation in klinischen Dienstleistungen
Die Trends und Potenziale der digitalen Transformation in klinischen Dienstleistungen stellen Jürgen Schröder und Dagmar Tomanek vor, indem sie Benchmarks innerhalb der Patiententransportlogistik durchführen.

Status-Quo und Wertschöpfungsperspektiven digitaler Geschäftsmodelle in der Textilbranche
Wie sich der Status-Quo und die Wertschöpfungsperspektiven digitaler Geschäftsmodelle in der Textilbranche gestalten, zeigen Fabian Schreiber und Katharina Felk in ihrem Beitrag. Anhand von Use Cases und Experteninterviews veranschaulichen sie Handlungsansätze für Akteure innerhalb der Textilbranche.

Diffusions- und Adoptionsbarrieren bei internetbasierten Geschäftsmodellen
Welche Diffusions- und Adoptionsbarrieren bei internetbasierten Geschäftsmodellen vorliegen, erläutern Elisabeth Eppinger und Andreas Scheel in ihrem Beitrag. Sie beziehen die Fragestellung auf die Printmedienbranche und beschreiben die Herausforderungen und geben Handlungsempfehlungen.

Das Internet der Dinge und neue digitale Geschäftsmodelle in der Lebensmittelindustrie
Welche neuen digitalen Geschäftsmodelle in der Lebensmittelindustrie möglich sind, stellen Gunnar Brink und Fernando Chaves dar, indem sie drei Fallstudien beschreiben und Potenziale des Internets der Dinge aufzeigen.

FinTech – Digitale Geschäftsmodelltransformation im Bankensektor
Die Digitale Transformation im Bankensektor behandelt der Beitrag von Christian Landau und Alexander Braune. Die Autoren beschreiben traditionelle Geschäftsmodelle im Bankensektor, betrachten aktuelle Entwicklungen und erarbeiten transformative Geschäftsmodelle für den Bankensektor.

Start-up Garage als kollaborative Innovationsschmiede
Eine Start-up Garage als Innovationsschmiede für Banken beschreiben Remigiusz Smolinski und Mariusz Bodek in ihrem Artikel. Ihr Ansatz soll Banken dabei helfen, den Herausforderungen in einem dynamischen Umfeld besser zu begegnen und durch die Anpassung ihres Geschäftsmodells an der Innovationskraft der FinTech-Branche zu partizipieren.

Perspektivenwechsel im Handel
Wie etablierte Handelsunternehmen die Perspektive wechseln können, indem sie von disruptiven Geschäftsmodellen lernen und neue Dienstleistungen anbieten, um sich gegenüber Wettbewerbern zu differenzieren, erarbeiten Christoph Lefkes, Matthias Berth und Christian Schultz.

Transparenzinduzierte Konsequenzen für Online-Handelsmodelle
Die Konsequenzen der Digitalisierung für Online-Handelsmodelle betrachten Alexander Zerdick und Joseph Hefele in ihrem Beitrag. Sie analysieren die Erfolgsfaktoren und das Kaufverhalten im Online-Handel und leiten, darauf aufbauend, Handlungsoptionen für den Handel ab.

Retourenmanagement als Erfolgsfaktor des Handels
Welche Rolle speziell das Retourenmanagement im digitalen Wandel einnimmt und welche Kennzahlen erfolgskritisch sind, haben Björn Asdecker, David Karl und Eric Sucky mittels einer Befragung ausgearbeitet.

Click & Collect als mögliches Bindeglied zwischen stationärem Einzelhandel und E- und M-Commerce
Wie der stationäre Einzelhandel durch Click und Collect profitieren kann, erläutern Norbert Beck und David Rygl in ihrem Beitrag. Ausgehend von einer empirischen Studie erörtern sie, wie Online-Angebote genutzt werden können, um Kunden langfristig an stationäre Einzelhändler zu binden.

Digitalisierung im gehobenen stationären Handel
Die Möglichkeiten der Digitalisierung innerhalb des gehobenen stationären Handels beleuchtet der Beitrag von Marc Widmer, Malte Winter und Pascal Morf, die dazu ein Modell der digitalen Interaktion entwickelt haben.

Wissensrisiken beim Design von datenbasierten Geschäftsmodellen identifizieren
Wie ein datengetriebenes Geschäftsmodell entwickelt werden kann, zeigt der Beitrag von Michael Fruhwirth, Gert Breitfuß, Viktoria Pammer-Schindler und Stefan Thalmann. Hierbei werden neben der systematischen Vorgehensweise für die Entwicklung eines datengetriebenen Geschäftsmodells auch Lücken bestehender Werkzeuge für Geschäftsmodell-Entwicklung in Bezug auf datengetriebene Geschäftsmodelle aufgezeigt.

Wir wünschen uns, dass das Sammelwerk auch weiterhin eine intensive Diskussion zwischen Wissenschaftlern, Lehrenden und Studierenden aus den Bereichen Innovationsmanagement, Technologiemanagement, strategisches Management und Entrepreneurship anregt und die Inhalte im Rahmen der Forschung und Lehre eingesetzt werden.

Praktikern aus den Bereichen Geschäftsleitung, Strategieplanung, Business-Development, Marketing und Vertrieb wünschen wir, dass sie die Grundlagen, Instrumente, Vorgehensweisen und Best Practices nutzen können, um ihre Geschäftsmodelle erfolgreich digital zu transformieren und somit Potenziale innerhalb eines Geschäftsmodells bzw. einer Industrie auszubauen.

Der Dank der Herausgeber gilt dem Team von Springer Gabler und allen, die am Satz und der Gestaltung beteiligt waren. Insbesondere unserer Lektorin, Frau Ann-Kristin Wiegmann danken wir für ihre wertvollen Impulse und für ihre Bereitschaft, uns jederzeit mit Rat und Tat zur Seite zu stehen.

Im Namen aller Autorinnen und Autoren wünschen wir den Leserinnen und Lesern des Sammelwerks einen großen Erkenntnisgewinn und viel Erfolg bei der Arbeit im Kontext der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen.

Ulm
Juli 2020

Daniel Schallmo
Andreas Rusnjak
Johanna Anzengruber
Thomas Werani
Klaus Lang

Inhaltsverzeichnis

1 Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen 1
Daniel R. A. Schallmo und Andreas Rusnjak

2 Treiber und Hintergründe der digitalen Transformation 37
Ralf T. Kreutzer

3 Digitalisierung im Industriegütergeschäft 67
Michael Zollenkop

4 Geschäftsmodellstrategien im globalen, digitalen Wettbewerb 107
Kris Steinberg

5 Geschäftsmodelle im Internet der Dinge 139
Thomas Matyssek

6 Geschäftsmodellelemente mehrseitiger Plattformen 165
Karl Täuscher, Romy Hilbig und Nizar Abdelkafi

7 Controlling der digitalen Transformation 199
Avo Schönbohm und Ulrich Egle

8 Planung von Digitalisierungsmaßnahmen in Business-to-Business-Märkten 225
Thomas Werani, Alexander Brendel-Schauberger, Gerald Ebner-Kaplinger und Petra Martinek-Kuchinka

9 Digitale Intensität und Management der Transformation 245
Patricia Deflorin, Maike Scherrer und Niklas Eberhardt

10 Digitalisierung von Geschäftsmodellen 263
Wolfgang Becker, Patrick Ulrich, Oliver Schmid und Christoph Feichtinger

11 Internet der Dinge 291
Markus Wildbihler, Birgit Stelzer, Edgar Schiebel und Leo Brecht

12 Internetvertrieb als Erfolgsfaktor von Gründungen 313
Jutta Stirner

13 Big Data und technologiegetriebene Geschäftsmodellinnovation 335
Katharina Hölzle, Tobias Schoder und Nina Spiri

14 Wandel der Personenmobilität im digitalen Zeitalter 355
Harry Wagner und Barbara Koch

15 Digitalisierung in der Mobilitätsinfrastruktur 375
Ulrike Reisach und Martin Stirzel

16 Geschäftsmodellentwicklung im Bereich Öffentlich-Privater Partnerschaften 393
Michael C. Blum

17 Trends und Potenziale der digitalen Transformation in klinischen Dienstleistungen am Beispiel der Patiententransportlogistik 421
Jürgen Schröder, Dagmar Piotr Tomanek und Hildegard Thim

18 Status-Quo und Wertschöpfungsperspektiven digitaler Geschäftsmodelle in der Textilbranche 441
Fabian Schreiber und Katharina Felk

19 Diffusions- und Adoptionsbarrieren bei internetbasierten Geschäftsmodellen 461
Elisabeth Eppinger und Andreas Scheel

20 Das Internet der Dinge und neue digitale Geschäftsmodelle in der Lebensmittelindustrie 485
Gunnar Brink und Fernando Chaves

21 FinTech – Digitale Geschäftsmodelltransformation im Bankensektor 505
Alexander Braune und Christian Landau

22 Start-up Garage als kollaborative Innovationsschmiede 531
Remigiusz Smolinski und Mariusz C. Bodek

23 Perspektivenwechsel im Handel – von disruptiven Geschäftsmodellen lernen und Gegenstrategien entwickeln 557
Christoph Lefkes, Matthias Berth und Christian Schultz

24 Transparenzinduzierte Konsequenzen für Online-Handelsmodelle 585
Alexander Zerdick und Joseph Hefele

25 Retourenmanagement als Erfolgsfaktor des Handels 605
Björn Asdecker, David Karl und Eric Sucky

26 Click & Collect als mögliches Bindeglied zwischen stationärem Einzelhandel und E- und M-Commerce 623
Norbert Beck und David Rygl

27 Digitalisierung im gehobenen stationären Handel 655
Marc Widmer, Malte Winter und Pascal Morf

28 Wissensrisiken beim Design von datenbasierten Geschäftsmodellen identifizieren 681
Michael Fruhwirth, Gert Breitfuß, Viktoria Pammer-Schindler und Stefan Thalmann

Stichwortverzeichnis 705

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

Prof. Dr. Daniel R. A. Schallmo Hochschule Neu-Ulm, Institut für Digitale Transformation, Neu-Ulm, Deutschland

Prof. Dr. Daniel R. A. Schallmo ist Ökonom, Unternehmensberater und Autor zahlreicher Publikationen. Er ist Professor für Digitale Transformation und Entrepreneurship an der Hochschule Neu-Ulm und dort Mitglied am Institut für Digitale Transformation. Zuvor war er Professor an der Hochschule Ulm. Daniel Schallmo ist Gründer und Gesellschafter der Dr. Schallmo & Team GmbH, die auf Beratung und Trainings spezialisiert ist (www.gemvini.de). Er ist ebenso Initiator der Digital Excellence Group, einer Plattform für Beratung, Trainings und Studien zu dem Thema der Digitalen Transformation (www.digital-excellence-group.com).

Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind im Kontext der Digitalisierung: die Messung des Digitalen Reifegrads, die Entwicklung von Digitalstrategien, die Digitale Transformation von Geschäftsmodellen und die Implementierung digitaler Initiativen. Dazu gehören z. B. die Führung im digitalen Zeitalter, Technologien und die Gestaltung von Organisationen.

Daniel R. A. Schallmo verfügt über mehrere Jahre Praxiserfahrung, die er in Unternehmen der verarbeitenden Industrie, des Handels, der Medien, der Unternehmensberatung und des Bauwesens gewonnen hat. Als Unternehmensberater unterstützt er DAX-Unternehmen und mittelständische Unternehmen bei der Beantwortung unterschiedlicher Fragestellungen. Er ist sowohl in der Managementausbildung als auch in

Bachelor- und Masterstudiengängen für die Themengebiete Design Thinking, Strategie-, Geschäftsmodell-, Prozess- und Innovationsmanagement sowie Digitale Transformation als Dozent tätig und war Gastprofessor an der Deutschen Universität in Kairo, Ägypten. Seine Methoden, insbesondere die Innovation von Geschäftsmodellen, wurden bereits über 200-mal über 10.000 TeilnehmerInnen vorgestellt; dazu zählen auch Konferenzteilnahmen und Vorträge (>100).

Prof. Dr. Andreas Rusnjak HS Flensburg, Strategisches Innovationsmanagement und Digitale Wirtschaft, Flensburg, Deutschland

Prof. Dr. Andreas Rusnjak, MBA lehrt an der HS Flensburg in den Gebieten Strategisches Innovationsmanagement und Digitale Wirtschaft. Er besitzt fundierte Erfahrungen in den Bereichen Startups, Digitale Strategien, Innovation/Incubation/Acceleration, Business Development und in der Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. Vor seinem Ruf war er in leitender Funktion als Head of Business Engineering, innerhalb der Otto-Group, tätig und in zahlreichen strategischen Projekten vertreten. Weiterhin wirkte er bei namhaften Startups wie jobscout24.de und bei weiteren Gründungen im nationalen wie internationalen Umfeld sowie als Interim Manager in diversen Unternehmen.

Dr. Rusnjak ist zudem als Autor, Speaker, Coach/Berater bzw. Beirat oder Gutachter in den Feldern Digitaler Wandel bzw. Digitale Transformation, strategisches Innovationsmanagement, Geschäftsmodell-Innovation und Customer Experience Management tätig.

Prof. Dr. Johanna Anzengruber Fachhochschule Oberösterreich, Fakultät für Medizintechnik und Angewandte Sozialwissenschaften, Linz, Österreich

Prof. Dr. Johanna Anzengruber ist seit 2016 Professorin für Strategie und Innovation und seit Mitte 2019 Vizedekanin für Forschung an der Fachhochschule Oberösterreich. Zusätzlich arbeitet sie als Affiliated Research Scientist am Center for Effective Organizations an der University of Southern California. Davor leitete sie als Strategin die Abteilung Strategic Competence Management im Siemens Healthineers Headquarters und wirkte bei Siemens Corporate Technology weltweit als Projektleiterin für langfristige strategische Zukunfts-

planung. Nebenbei habilitierte sie sich im Rahmen einer Juniorprofessur für General Management an der Steinbeis Hochschule Berlin. In ihrer Forschungs-, Lehr- und Beratungstätigkeit befasst sie sich mit der Verbindung von strategischer Zukunftsplanung, Innovations- und Kompetenzmanagement für Unternehmen, insbesondere in Hinblick auf Technologien, Prozesse, Führung und Strukturen.

Thomas Werani Institut für Handel, Absatz und Marketing, Abteilung Business-to-Business-Marketing, Johannes Kepler Universität Linz, Linz, Österreich

Prof. Dr. Thomas Werani leitet die Abteilung Business-to-Business-Marketing am Institut für Handel, Absatz und Marketing der Johannes Kepler Universität Linz. Er ist Träger namhafter Forschungspreise wie des 1996 Business Marketing Doctoral Support Award des Institute for the Study of Business Markets (ISBM) an der Pennsylvania State University (USA) und des 4. Nestlé-Preises. Seine primären Forschungsinteressen liegen im Business-to-Business-Marketing mit Fokus auf Geschäftsmodelle, Wert-, Produkt- und Beziehungsmanagement. Neben seiner universitären Tätigkeit ist Prof. Werani geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für marktorientiertes Management GmbH und in Beratungsprojekten für nationale und internationale Unternehmen tätig.

Prof. Dr. Klaus Lang Hochschule Neu-Ulm, Deutschland

Prof. Dr. Klaus Lang ist Managementberater und Professor für Unternehmensführung und IT-Management der Hochschule Neu-Ulm. Als Wirtschaftswissenschaftler promovierte er auf dem Gebiet der Geschäftsprozessmodellierung. Er begann seine Karriere als Consultant der SIETEC Consulting in München, weitere Stationen waren Siemens Nixdorf Informationssysteme und Siemens Business Services, bei der er zuletzt eine Beratungs-Unit leitete.

An der Hochschule Neu-Ulm baute Dr. Klaus Lang das Institut für digitale Transformation (IDT) auf, das er seitdem leitet. Als Studiendekan verantwortet er das Qualitätsmanagement der Fakultät Informationsmanagement.

Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte im Bereich der digitalen Transformation: Entwicklung von Digitalstrategien, Erarbeitung von Reifegradmodellen, die Transformation von Geschäftsmodellen und agile Methoden.

Dr. Klaus Lang verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich Design Thinking. Er moderierte eine Vielzahl von Design Thinking-Projekte bei Unternehmen wie AUDI AG, Daimler TSS und Liebherr Haushaltsgeräte. An der Hochschule Neu-Ulm vermittelt er Studierenden und Unternehmensvertretern die Methodik des Design Thinking.

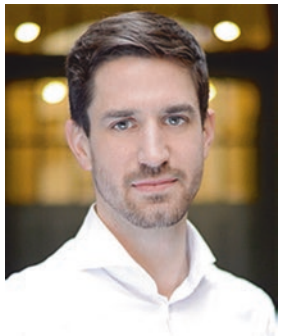
Über die Autoren

Dr. Nizar Abdelkafi Roland Berger GmbH, Fraunhofer Zentrum für internationales Management und Wissensökonomie, Gruppe Geschäftsmodelle: Engineering und Innovation Leiter, Leipzig, Deutschland

Dr. Nizar Abdelkafi ist Leiter der Gruppe Geschäftsmodelle: Engineering und Innovation am Fraunhofer Zentrum für internationales Management und Wissensökonomie und Dozent an der Universität Leipzig. Von Februar bis Juli 2015 war er Gastprofessor zu Geschäftsmodellinnovationen in der Elektromobilität an der Leuphana Universität Lüneburg. Im Jahr 2008 promovierte er mit Auszeichnung an der Technischen Universität Hamburg-Harburg zum Thema „Variety-Induced Complexity in Mass Customization: Concepts and Management“. Vorher war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Klagenfurt und an der Technischen Universität München tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind Geschäftsmodelle, Innovationsmanagement sowie schnell wachsende Unternehmen. Nizar Abdelkafi hat seine Forschungsarbeiten in zwei Monografien sowie in über 40 wissenschaftlichen Zeitschriften und Sammelwerken veröffentlicht.

Dr. Björn Asdecker Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

Dr. Björn Asdecker ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für BWL, insb. Produktion und Logistik, an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg. Er promovierte bei Univ.-Prof. Dr. Eric Sucky zum Retourenmanagement. Im Rahmen dessen gründete er die Forschungsgruppe Retourenmanagement, die er seitdem leitet. Die Forschungsgruppe verfolgt das Ziel, Theorie und Praxis enger miteinander zu verknüpfen. Seine weiteren Interessen betreffen die E-Commerce-Logistik sowie die Digitalisierung im Supply Chain Management.



Dr. Norbert Beck SIBE Nürnberg-Institut für Unternehmensführung und Internationalisierung, Steinbeis-HochschuleBerlin/TruVenturo GmbH, Hamburg, Deutschland

Dr. Norbert Beck, M.Sc. hat bei Herrn Prof. Dr. habil. David Rygl promoviert. Im Rahmen der Projekt-Kompetenz-Promotion der Steinbeis-Hochschule Berlin bearbeitet er das Themengebiet „Konsumentenakzeptanz von mobilen Click & Collect Systemen als Determinante der Kaufentscheidung."

Norbert Beck studierte Wirtschaftspsychologie (B.A.) und im Anschluss International Management (M.Sc.). Wirtschaftspsychologie schloss er als Jahrgangsbester ab und erhielt ein Stipendium des Begabtenförderungswerks Friedrich-Ebert-Stiftung. Weitere Erfahrungen sammelte er zum Beispiel bei adidas und The Boston Consulting Group. Während er International Management studierte, arbeitete er parallel bei der Casamundo GmbH, Europas größtes Ferienhausportal. Danach als Geschäftsführer der SOLEGRO GmbH. Mitte 2012 übernahm Norbert Beck als Partner und Geschäftsführer bei der TruVenturo GmbH, Hamburgs erfolgreichstem Internet Company Builder und unabhängigem Investor, das Portfolio-Management. Er verantwortet sowohl die Betreuung bestehender, als auch die Auswahl neuer Geschäftsideen und Beteiligungen.

Univ.-Professor Dr. habil. Wolfgang Becker Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

Univ.-Professor Dr. habil. Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controllig, Wissenschaftlicher Direktor des Europäischen Kompetenzzentrums für Angewandte Mittelstandsforschung (EKAM) sowie Mitglied des Direktoriums des Kompetenzzentrums für Geschäftsmodelle in der digitalen Welt an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Dr. Matthias Berth Selbstständiger Softwareentwickler und Unternehmensberater, Greifswald, Deutschland

Dr. Matthias Berth ist selbstständiger Softwareentwickler und Unternehmensberater. Der Diplommathematiker studierte an der Universität Greifswald und der Vrije Universiteit Amsterdam. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Computeralgebra der Universität Greifswald, wo er 1999 promovierte. Als Mitgründer und technischer Geschäftsführer einer Softwarefirma für Bioinformatik war er u. a. für Produktentwicklung und strategische Ausrichtung verantwortlich. In dieser Zeit publizierte er mehrere wissenschaftliche Arbeiten in Kooperation mit Kunden aus den Life Sciences. Aktuell arbeitet er als freiberuflicher Softwareentwickler und Unternehmensberater.

Dr. Michael C. Blum, MBA Geschäftsführer autoTicket GmbH, Berlin, Deutschland

Dr. Michael C. Blum studierte Wirtschaftswissenschaften und Business Engineering in Deutschland, Frankreich, der Schweiz und den USA. Er forschte im Bereich technologieinduzierter Geschäftsmodellinnovationen und lehrte von 2003–2005 Strategisches Projektmanagement. Seine berufliche Laufbahn startete er 1994 als geschäftsführender Gesellschafter eines mittelständischen Familienunternehmens. Von 2005 an verantwortete er den Bereich Business & Mobility Consulting und leitete ab 2007 auf Partner-Level die Berliner Geschäftsstelle der Dornier Consulting. Herr Dr. Blum verfügt über langjährige internationale Erfahrungen in Projekten privater und öffentlicher Auftraggeber, vor allem in den Feldern Mobilität, Telematik und Logistik. Er unterstützte namhafte Hersteller und Dienstleister in ihrer Strategiearbeit und Implementierung von Geschäftsmodell- & Produktentwicklungen. So beriet er ab 2008 zur Bewertung der Elektromobilität. Von September 2011bis März 2019 zeichnete Herr Dr. Blum für die Strategie- & Unternehmensentwicklung der Toll Collect GmbH verantwortlich. Er ist heute Geschäftsführer der autoTicket GmbH in Berlin.

Mariusz C. Bodek Head of KPMG Digital Hub, KPMG, Hamburg, Deutschland

Mariusz C. Bodek ist Leiter und Mitgründer des KPMG Digital Hub, einem Ökosystem für digitale Transformation der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Dort leitet er die interne digitale Transformation des Geschäftsbereichs Financial Services mit 2500 Mitarbeitern und berät darüber hinaus Banken und Versicherungen zu ganzheitlichen digitalen Transformationsstrategien. Zuvor war er Managing Partner der Strategieboutique BEAM Consulting GmbH und verantwortete als Strategieberater über 50 Transformations- und Strategieprojekte für Unternehmen aus Fortune Global 500, DAX, MDAX und SDAX. Dazu ist er Gründer und ehemaliger Leiter der preisgekrönten comdirect Start-up Garage, einem Frühphasen-Accelerator für FinTechs aus der Commerzbank Gruppe.

Alexander Braune Founder & Executive Director KlickOwn AG; Founder & Managing Partner Finrocks; Startup Mentor WeWork, Hamburg, Deutschland

Alexander Braune entdeckte schon früh seine Begeisterung für innovative und digitale Geschäftsmodelle. Er studierte Management an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht und untersuchte im Rahmen seiner akademischen Abschlussarbeit das Disruptionspotential der internationalen FinTech-Branche. Nach Abschluss seines Studiums ist Alexander Braune als Geschäftsführer in dem von ihm mitgegründeten Fashion-Trend-Analytics Startup Swipy tätig.

Prof. Dr. Leo Brecht Universität Ulm, ITOP Institut für Technologie und Prozessmanagement, Ulm, Deutschland

Prof. Dr. Leo Brecht ist Direktor am Institut für Entrepreneurship und Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship und Technologie an der Universität Liechtenstein. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Innovationen und Strategien zur Geschäftsentwicklung, Effizienz- und Effektivitätssteigerungen, Prozess- und Technologiemanagement. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Dozent in MBA Studiengängen zu Themen Strategie, Innovation, Prozess und Technologie.

Vor seiner Berufung nach Liechtenstein[3] (2018) und Ulm[2] (2008) war Leo Brecht vier Jahre CEO der Arthur D. Little Schweiz AG und davor langjährig in Managementpositionen

bei Arthur Andersen. Zuvor leitete er fünf Jahre das Forschungsprogramm Business Engineering an der Universität St. Gallen. Er besitzt mehrere Jahre Industrieerfahrung in der Automatisierung, während dieser Zeit war er Verwaltungsrat der familieneigenen Industrieunternehmung.

Neben seiner universitären Laufbahn ist Leo Brecht Gründer und Verwaltungsrat zweier KMUs. die sich auf Prozess-, Technologie- und Innovationsmanagement spezialisiert haben.

Ing.-Mag. Gert Breitfuß Senior Researcher Data Driven Business, Know-Center GmbH Research Center for Data-Driven Business & Big Data Analytics, Graz, Österreich

Ing. Mag. Gert Breitfuß ist seit 2017 Senior Researcher am Know-Center (Kompetenzzentrum für Data Driven Business und Big Data Analytics). Im Forschungsbereich „Data Driven Business“ beschäftigt er sich vorrangig mit der Erforschung von Methoden und Tools zur Unterstützung datengetriebener Geschäftsmodellinnovationen**.**

Nach seiner technischen und betriebswirtschaftlichen Ausbildung und nach mehreren Stationen in der Industrie (Siemens, AT&S, EPCOS), lehrte und forschte er von 2009 bis 2012 als hauptberuflicher Lektor an der Studienrichtung Innovationsmanagement der FH CAMPUS 02 in Graz. Danach wechselte er als Senior Researcher zu Evolaris (Kompetenzzentrum für digitale Assistenzsysteme) und leitete den Forschungsbereich Open Innovation.

Prof. Dr. Alexander Brendel-Schauberger FH Oberösterreich, Studiengang Innovations- und Produktmanagement, Wels, Österreich

Prof. Dr. Alexander Brendel-Schauberger ist Professor für Produktmanagement & Industrial Marketing am Studiengang Innovations- und Produktmanagement der FH Oberösterreich, Campus Wels. Er forscht schwerpunktmäßig zu den Themen digitale Transformation von Geschäftsmodellen, digitale Wertangebote und agile Organisationsformen und arbeitet an unterschiedlichsten industriellen Transferprojekten mit der Praxis.

Dr. Gunnar Brink Strategie und Innovationsmanagement, Fraunhofer IOSB, Karlsruhe, DeutschlandArbeitsgruppe Informations- und Wissensmanagementsysteme, Fraunhofer IOSB, Karlsruhe, Deutschland

Dr. Gunnar Brink ist Leiter Strategie und Innovationsmanagement am Fraunhofer-Institut für Optronik, Systemtechnik und Bildauswertung (IOSB) in Karlsruhe. Seine Forschungsinteressen liegen in Beschleunigung der Überführung von akademischen Forschungsergebnissen in am Markt erfolgreiche Produkte und Unternehmen. Er leitet aktuell das von der EU Kommission geförderte Verbundprojekt ICT2B in fünf Ländern sowie ein vom Bundesforschungsministerium finanziertes Projekt zu Innovation Foresight Communities.

Fernando Chaves Fraunhofer IOSB, Arbeitsgruppe Informations- und Wissensmanagementsysteme Leiter, Karlsruhe, Deutschland

Fernando Chaves ist Leiter der Arbeitsgruppe Informations- und Wissensmanagementsysteme am Fraunhofer-Institut für Optronik, Systemtechnik und Bildauswertung (IOSB) in Karlsruhe. Ein Teil der Forschungsarbeit in seiner Gruppe dreht sich um Endbenutzer-Anwendungen auf Basis des „Internets der Dinge“ oder um Technologien für die Präzisionslandwirtschaft und Lebensmittellogistik.

Prof. Dr. Patricia Deflorin Schweizerisches Institut für Entrepreneurship, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur, Chur, Schweiz

Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen, Gallen, Schweiz

Prof. Dr. Patricia Deflorin ist Dozentin und Forschungsleiterin des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship der FH Graubünden sowie Privatdozentin der Universität Zürich. Sie beschäftigt sich mit Industrie 4.0 und mit dessen Auswirkungen auf die internationale Wertschöpfungskette produzierender Unternehmen. In Zusammenarbeit mit Praxisvertretern analysiert sie die Potenziale digitaler Technologien zur Umsetzung neuer Geschäftsmodelle. Diese Arbeiten resultieren in eine Vielzahl an wissenschaftlichen und praxisnahen Publikationen zum Thema Digitalisierung und Vernetzung, internationale Wertschöpfungsketten und Standortoptimierung.

Niklas Eberhardt Accenture Technology Solutions GmbH, Unternehmensberater, München, Deutschland

Niklas Eberhardt ist Wirtschaftsingenieur und Master of Science in Business Administration (FHO) mit dem Fokus „New Business“. In seiner Masterarbeit befasste er sich ausführlich mit der Digitalisierung der Schweizer Industrie und deren Potentiale. Aktuell berät er Firmen und Behörden bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalen Geschäftsstrategien bei der global agierenden Unternehmensberatung. Accenture Technology Solutions GmbH.

Mag. Gerald Ebner-Kaplinger Geschäftsführer und Inhaber anamo e.U., Eidenberg, Österreich

Mag. Gerald Ebner-Kaplinger, MBA ist Inhaber und Geschäftsführer des Beratungs-, Trainings- und Coachingunternehmens anamo mit dem Fokus auf lösungsorientierter Gesprächsführung sowie Führungskompetenz-, Team- und Organisationsentwicklung. Aufbauend auf Wirtschaftsstudien an der Johannes Kepler Universität Linz und der Turku University of Applied Sciences, systemischen Coaching- und Beratungsausbildungen sowie Fach- und Führungstätigkeiten in mehreren Dienstleistungsunternehmen begleitet Ebner-Kaplinger Unternehmen aller Branchen in deren Wachstums- und Veränderungsprozessen.

Prof. Dr. Ulrich Egle Hochschule Luzern – Wirtschaft, Professor für Digital Performance Management & Digital Controlling, Luzern, Schweiz

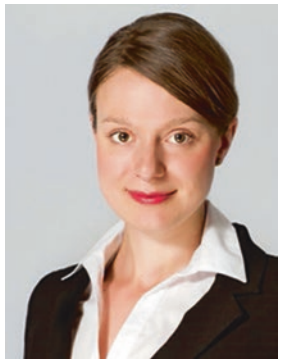
Prof. Dr. Ulrich Egle ist Professor für Digital Performance Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Nach dem Studium der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart promovierte er am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Er unterstützt Unternehmen bei der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und zum Themenfeld Digital Finance Transformation.

Prof. Dr. Elisabeth Eppinger Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Professur für Textiltechnologie und Nachhaltigkeit, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin, Deutschland

Prof. Dr. Elisabeth Eppinger ist Professorin für Nachhaltigkeit und Textiltechnologie an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin). In ihrer interdisziplinär ausgerichteten Forschung befasst sie sich mit Nachhaltigkeitstransformationsprozessen, Innovationsanreizen, Schutzrechten geistigen Eigentums und Geschäftsmodellen. Sie studierte Technik- und Wissenschaftsforschung in Maastricht und Strasbourg. Vor ihrer Tätigkeit in der Innovationsforschung arbeitete sie als Entwicklungsingenieurin in der Textil- und Chemieindustrie, u. a. in den Niederlanden und Australien.

Christoph Feichtinger Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

Christoph Feichtinger ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.



Katharina Felk GEMINI Business Solutions GmbH
Bereichsleiterin, Marketing und Personalmanagement, Aachen, Deutschland

Katharina Felk studierte Soziologie, Politische Wissenschaft und Wirtschaftsgeografie an der RWTH Aachen University. Als Head of Marketing der GEMINI Business Solutions GmbH hat sie sich in der Vergangenheit intensiv mit der marktorientierten Unternehmensführung und den Einsatzmöglichkeiten von sozialen Medien auseinandergesetzt.

Dipl./Ing. Michael Fruhwirth, MLBT Researcher Data Driven Business Model Innovation, Know-Center GmbH Research Center for Data-Driven Business & Big Data Analytics, Graz, Österreich

Dipl.-Ing. Michael Fruhwirth, MLBT ist Researcher in der Area Data-Driven Business an der Know-Center GmbH, einem angewandten Forschungszentrum für Big Data Analytics und Data-Driven Business, sowie Doktorand an der Technischen Universität Graz. Sein Forschungsinteresse liegt im Design von Tools und Methoden für den Entwurf und die Bewertung von datengetriebenen Geschäftsmodellen in traditionellen Organisationen. Er hat zwei Masterabschlüsse in Information and Computer Engineering von der Technischen Universität Graz und in Recht und Wirtschaft für Techniker von der Johannes Keppler Universität Linz.

Joseph Hefele Google Germany GmbH, Industry Analyst – Retail, Hamburg, Deutschland

Joseph Hefele ist Industry Analyst im Bereich Retail der Google Germany GmbH in Hamburg. Vor seiner Tätigkeit bei Google war er im Bereich Business Development bei einem Digital-StartUp in Berlin tätig. Sein Studium in Betriebswirtschaftslehre hat er mit Stationen in New York und Bangkok an der Universität St. Gallen (HSG) in der Schweiz abgeschlossen.

Romy Hilbig Leiterin Business Development bei Euro-Schulen: ESO Education Group, Leipzig, Deutschland

Romy Hilbig ist als Leiterin Business Development bei Euro-Schulen: ESO Education Group tätig. Während ihrer Promotion analysierte sie die Geschäftsmodellinnovationen und dynamischen Fähigkeiten von deutschen Berufsbildungsdienstleistern bei der Internationalisierung. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen der dienstleistungsbasierten Geschäftsmodelle, der Internationalisierung und des Innovationsmanagements. Frau Hilbig studierte Betriebswirtschaftslehre im Bachelor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg mit der Vertiefung Handel und im Master an der Universität Leipzig mit der Vertiefung Marketing, Service und Distribution. Sie verfügt über eine 3-jährige Berufserfah-

rung im E-Commerce und arbeite sowohl für die Otto Group als auch den Arcandor Konzern. Romy Hilbig sammelte bereits mehrere Auslandserfahrungen durch Studien- und Praxisaufenthalte in den USA, Südafrika und der Schweiz.

Prof. Dr. Katharina Hölzle Universität Potsdam, Potsdam, Deutschland

Prof. Dr. Katharina Hölzle leitet das Fachgebiet IT-Entrepreneurship am Hasso Plattner Institut, Digital Engineering Fakultät der Universität Potsdam. Sie ist stellv. Vorsitzende der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) und Mitglied des Hightech-Forums der Bundesregierung. Sie ist Visiting Professor an der University of International Business and Economics (UIBE) in Peking und der Macquarie University in Sydney. Seit 2015 ist sie Herausgeberin der Fachzeitschrift „Creativity and Innovation Management" (Wiley). Ihre Forschungsgebiete sind Digital Entrepreneurship, Digital Transformation und Innovation sowie Digital Ecosystems. (Photo: David Ausserhofer).

David Karl Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Lehrstuhl für BWL, insb. Produktion und Logistik | Kompetenzzentrum Geschäftsmodelle in der digitalen Welt

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Bamberg, Deutschland

David Karl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, insb. Produktion und Logistik, an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er ist Mitglied der dort ansässigen Forschungsgruppe Retourenmanagement. Seine Forschungsaktivität bewegt sich schwerpunktmäßig im Kontext von Big Data Analytics.

Barbara Koch Technische Hochschule Ingolstadt, Business School Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Ingolstadt, Deutschland

Barbara Koch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Technischen Hochschule Ingolstadt. Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Mobilität der Zukunft. Nach ihrer Ausbildung zur Bürokauffrau studierte sie an der Technischen Hochschule Ingolstadt zunächst Betriebswirtschaft (Bachelor of Arts) und anschließend Automotive & Mobility Management (Master of Arts). Erste Berufserfahrung kann Frau Koch sowohl in der Automobilindustrie als auch im Maschinenbau vorweisen.