

# Inhaltsverzeichnis

|          |                                                                                                            |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>                                                                                          | <b>1</b>  |
| 1.1      | Problemstellung                                                                                            | 3         |
| 1.2      | Zielsetzung und Forschungsfragen                                                                           | 9         |
| 1.3      | Forschungsmethodik                                                                                         | 14        |
| 1.4      | Aufbau der Arbeit                                                                                          | 18        |
| <b>2</b> | <b>Terminologische Grundlagen</b>                                                                          | <b>21</b> |
| 2.1      | Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen als<br>strategisches Konzept der Unternehmensentwicklung | 22        |
| 2.1.1    | Charakteristika von digitalen Geschäftsmodellen                                                            | 22        |
| 2.1.2    | Unternehmensentwicklung                                                                                    | 29        |
| 2.1.3    | Strategie und Strategisches Management                                                                     | 30        |
| 2.2      | Performance Management                                                                                     | 35        |
| 2.3      | Zwischenfazit: Rekapitulierung der Erkenntnisse                                                            | 44        |
| <b>3</b> | <b>Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Bezugsrahmen</b>                                               | <b>45</b> |
| 3.1      | Überblick und Eignung theoretischer Ansätze                                                                | 46        |
| 3.1.1    | Kontingenztheorie                                                                                          | 47        |
| 3.1.2    | Prinzipal Agenten Theorie                                                                                  | 51        |
| 3.1.3    | Modelltheorie                                                                                              | 57        |
| 3.2      | Prästrukturierender heuristischer Bezugsrahmen                                                             | 60        |
| 3.2.1    | Art und Wesen eines Bezugsrahmens                                                                          | 61        |
| 3.2.2    | Bezugsrahmen der Untersuchung                                                                              | 65        |
| 3.3      | Synopse und Ableitung von Thesen                                                                           | 69        |

|                                                                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4 Entwicklung eines Performance Management Tool: Die Digitalisierungsscorecard</b>                                                                  | <b>77</b>  |
| 4.1 Anforderungen an das Performance Management digitalen Geschäftsmodelle                                                                             | 78         |
| 4.1.1 Systematische Literaturanalyse                                                                                                                   | 79         |
| 4.1.2 Beraterstudienanalyse                                                                                                                            | 83         |
| 4.1.3 Synthese der Erkenntnisse: Ableitung eines Anforderungskatalogs                                                                                  | 84         |
| 4.2 Systematische Eignungsprüfung tradierter Instrumente anhand eines Scoring Modelles                                                                 | 87         |
| 4.3 Die Digitalisierungsscorecard                                                                                                                      | 97         |
| 4.3.1 Konzeptionelle Vorüberlegungen: Die Balanced Scorecard als wissenschaftliche Basis und das OKR als agiles Zielfindungs- und -vereinbarungssystem | 98         |
| 4.3.2 Perspektivenableitung                                                                                                                            | 106        |
| 4.3.2.1 Die Wertschöpfungsperspektive                                                                                                                  | 106        |
| 4.3.2.2 Die Ressourcenperspektive                                                                                                                      | 108        |
| 4.3.2.3 Die Prozessperspektive                                                                                                                         | 112        |
| 4.3.2.4 Die Markt- und Prosumerperspektive                                                                                                             | 116        |
| 4.3.3 Kaskadierung und Konkretisierung innerhalb der Digitalisierungsscorecard                                                                         | 119        |
| 4.3.4 Abbildung von digitalisierungsbedingten Ursache-Wirkungsbeziehungen mithilfe der Strategy Map                                                    | 121        |
| 4.3.5 Integratives Risikomanagement                                                                                                                    | 123        |
| 4.4 Zwischenfazit und Thesenformulierung                                                                                                               | 127        |
| <b>5 Performance Management in der Unternehmenspraxis</b>                                                                                              | <b>129</b> |
| 5.1 Untersuchungskonzeption                                                                                                                            | 130        |
| 5.1.1 Forschungsdesign                                                                                                                                 | 131        |
| 5.1.2 Datenerhebungsmethode                                                                                                                            | 134        |
| 5.1.3 Auswahl der Untersuchungsobjekte                                                                                                                 | 138        |
| 5.1.4 Techniken der Datenauswertung                                                                                                                    | 142        |
| 5.2 Charakterisierung der Probanden                                                                                                                    | 145        |
| 5.3 Ergebnisse der empirischen Erhebung                                                                                                                | 153        |
| 5.3.1 Rahmenbedingungen der digitalen Transformation                                                                                                   | 153        |
| 5.3.2 Die Digitalisierungsstrategie und deren Prozess                                                                                                  | 167        |
| 5.3.3 Digitalisierungsscorecard als Performance Management Tool                                                                                        | 181        |

---

|          |                                                                                             |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.4    | Zu attestierende Erfolgswirkungen .....                                                     | 193        |
| 5.4      | Thesenüberprüfung und wesentliche Erkenntnisse der empirischen Untersuchung .....           | 197        |
| <b>6</b> | <b>Handlungsempfehlungen und Fallbeispiel .....</b>                                         | <b>205</b> |
| 6.1      | Handlungsempfehlungen in der Betriebswirtschaftslehre .....                                 | 206        |
| 6.2      | Allgemeine Handlungsempfehlungen .....                                                      | 207        |
| 6.2.1    | Integratives Strategie- und Organisationsdesign in digitalen Geschäftsmodellen .....        | 208        |
| 6.2.2    | Komplexitätsmanagement in digitalen Geschäftsmodellen .....                                 | 210        |
| 6.2.3    | Change Management in digitalen Geschäftsmodellen ....                                       | 214        |
| 6.2.4    | Werte Verteilung in digitalen Ökosystemen .....                                             | 218        |
| 6.2.5    | Informations- und Kommunikationstechnologie Management in digitalen Geschäftsmodellen ..... | 221        |
| 6.3      | Handlungsempfehlungen hinsichtlich eines Performance Managements .....                      | 224        |
| 6.3.1    | Die Digitalisierungsstrategie als übergreifende Businessstrategie .....                     | 224        |
| 6.3.2    | Die Digitalisierungsscorecard .....                                                         | 226        |
| 6.4      | Fallbeispiel einer Digitalisierungsscorecard .....                                          | 229        |
| <b>7</b> | <b>Resümee und Ausblick .....</b>                                                           | <b>237</b> |
| 7.1      | Erkenntnisse der Arbeit .....                                                               | 237        |
| 7.2      | Limitationen der Arbeit und Ausblick auf weitere Forschungsaktivitäten .....                | 242        |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                                                           | <b>245</b> |