

DIGITALE TRANSFORMATION DURCH BUSINESS ENGINEERING

Die digitale Transformation gilt als Megatrend. Unternehmen kommen nicht umhin, sich für die veränderten Bedingungen fit zu machen. Dabei hilft Business Engineering.

Von Reinhard Jung



Als Schlagwort ist sie in aller Munde: die digitale Transformation. Doch in vielen Unternehmen herrscht nur eine vage Vorstellung davon, was konkret darunter zu verstehen ist. Gewiss greift es zu kurz, wenn eine Bank eine neue E-Banking-Lösung lanciert oder eine Versicherung ihren Kunden ein Online-Portal für Abschluss und Verwaltung von Verträgen zur Verfügung stellt.

Treiber der digitalen Transformation

Um das «Wesen» der digitalen Transformation zu verstehen, bietet sich zunächst ein Blick auf die Treiber an, die diesen Megatrend ausgelöst haben beziehungsweise begünstigen:

1. Technische Vernetzung und Pervasive Computing

Vernetzung und vernetzte Geräte sind inzwischen allgegenwärtig. Vor gerade mal neun Jahren kam das iPhone auf den Markt. Heute sind Smartphones nicht mehr aus dem modernen Alltag wegzudenken. Die Kunden sind nahezu ständig online, sodass sich reale und Online-Welt immer stärker verzahnen.

2. Web 2.0, soziale Netzwerke und Communities

Das World Wide Web, ursprünglich eine Quelle für Informationen, hat sich längst zu einer mächtigen Plattform für echte Kommunikation entwickelt (Web 2.0). Aus einer unidirektionalen 1:n-Kommunikation der Unternehmen zu den Kunden hat sich eine m:n-Kommunikation entwickelt. Dadurch kann etwa ein Konsument andere Konsumenten erreichen, wodurch sich die Machtverhältnisse auf vielen Märkten völlig verändern. Es sind soziale Netzwerke und Communities mit ganz unterschiedlichen Zielen entstanden.

Über Reinhard Jung

Reinhard Jung ist Professor für Business Engineering an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik. Er ist Akademischer Direktor des Executive MBA HSG in Business Engineering und Executive Diploma HSG in IT Business Management sowie Leiter des Masterprogramms Business Innovation und Vorstandsmitglied von SIRA (Swiss Informatics Research Association). Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf dem Business Engineering, der digitalen Transformation und dem Customer Relationship Management. Er nimmt als Referent an nationalen und internationalen Konferenzen zu aktuellen Business-Engineering- und Digitalisierungsthemen teil.

3. Inhalte erzeugen und teilen

Die Bereitschaft der «digitalen» Akteure, Inhalte zu erzeugen und mit anderen zu teilen, steigt. Konsumenten beteiligen sich aus zumeist nicht materiellen Motiven an Innovationsprozessen («Prosumer») oder erbringen sogar Services für andere Kunden. Migipedia der Migros ist ein eindrucksvolles Beispiel.

4. Differenzierungsdruck

Viele Märkte sind gesättigt und es herrscht ein intensiver Verdrängungswettbewerb. Die Differenzierung über angestammte Produkte und Dienstleistungen wird zunehmend schwieriger. Neue, zumeist digitale Zusatzleistungen ermöglichen Zusatznutzen für den Kunden und damit eine bessere Differenzierung am Markt.

5. Erwartungshaltung

Komfortable Online-Services erhöhen die Erwartungen der Kunden an ihre Marktpartner: Suchen soll so einfach sein wie bei Google, Einkaufen so komfortabel wie bei Amazon und die

Bedienung digitaler Produkte so intuitiv wie bei iOS-Geräten. Anbieter, die nicht mithalten können, geraten schnell ins Hintertreffen. Der Wettbewerb ist intensiv und die Kundenloyalität nimmt tendenziell ab.

6. Neue Wettbewerber

In vielen Branchen sind heute zwei Trends erkennbar: Zum einen dringen etablierte und teilweise grosse Unternehmen in andere Branchen vor. Amazon etwa startete mit dem Verkauf von Büchern und ist heute eher ein Online-Kaufhaus für den kompletten Haushaltsbedarf. Zum anderen entstehen neue Unternehmen, die gezielt Wertschöpfungsstufen von etablierten Unternehmen adressieren und durch hochinnovative Produkte und Dienstleistungen substituieren. Ein bekanntes Beispiel ist WhatsApp, das quasi über Nacht den Kurznachrichtenservice der grossen Telekomunternehmen (SMS) «kannibalisierte» und bei diesen massive Umsatzeinbrüche verursachte.

**START-UPS HABEN EINEN
ENTSCHEIDENDEN VORTEIL:
SIE MÜSSEN KEINE VORHANDENEN
STRUKTUREN, PRODUKTE USW.
INFRAGE STELLEN.**

Das «Wesen» der digitalen Transformation

Unternehmen, die konsequent auf diese Treiber reagieren und sich durch eine digitale Transformation für die veränderten Bedingungen fit machen, tun dies meist ganzheitlich in folgenden Handlungsfeldern:

1. Geschäftsmodell: Neue Produkte und Dienstleistungen sind gemäss veränderter Kundenbedürfnisse zu definieren, bestehende durch Zusatzleistungen zu ergänzen (hybride Wertschöpfung).
2. Customer Experience: Ausgehend von Kundenbedürfnissen oder sogar -prozessen («Customer Journey») wird das Kundenerlebnis gezielt neu gestaltet.
3. Wertschöpfungsprozess: Dieser Prozess wird so weit wie möglich digitalisiert beziehungsweise automatisiert. Die Produktion spricht in diesem Kontext von Industrie 4.0.

Interessant ist, dass Start-ups prinzipiell identisch vorgehen. Sie haben jedoch einen entscheidenden Vorteil: Sie müssen keine vorhandenen Strukturen, Produkte usw. infrage stellen. Dieser «Ballast» führt in etablierten Unternehmen zu erheblichem Widerstand gegen die Transformation.

Business Engineering als Strukturierungsmodell

Das an der Universität St. Gallen entwickelte Konzept des Business Engineering kann als Rahmen für die digitale Transformation dienen. Als umfassender Ansatz für die Veränderung zeigt

es den systematischen Weg durch die Transformation für alle Gestaltungsebenen des Unternehmens auf. Ganz wichtig sind dabei die Leadership-Aspekte, die so oft über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Business Engineering hilft, den Veränderungsprozess für alle Mitarbeitenden transparent und nachvollziehbar zu machen. Für «Veränderungsmanager» stellt es daher einen umfangreichen Werkzeugkasten bereit.

Business Engineering fusst auf einem konsequenten Outside-in-Denken, von den Kundenbedürfnissen ausgehend und nicht vom Produktionsprozess, und stellt Methoden und Modelle zum systematischen und gestaltenden Umgang mit dem Wandel bereit. Als Top-down-Ansatz integriert es die diversen Handlungsfelder eines ganzheitlichen Wandels. Im Rahmen der digitalen Transformation mag es beispielsweise bei folgenden Aktivitäten unterstützen:

Geschäftsstrategie: Erweiterung und Neubewertung des Geschäftsmodells und Ergänzung des Produktportfolios durch beziehungsrelevante (digitale) Services.

Geschäftsprozesse: Nutzung neuer/zusätzlicher Kommunikationskanäle mit den Kunden und Umgestaltung der Kundenservice- und Kommunikationsprozesse, um mehr Kundennutzen zu generieren und zugleich umfassendes Wissen über Kunden(bedürfnisse) aufzubauen.

So kann das Business Engineering Framework mit seinem systematischen Vorgehen helfen, Veränderungsprojekte für die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen.

Weitere Informationen zum Executive MBA HSG in Business Engineering: www.embe.unisg.ch ■

Impressum

Herausgeber:

AdNovum Informatik AG
Corporate Communication
Röntgenstrasse 22
8005 Zürich
Telefon +41 44 272 6111
E-Mail info@adnovum.ch
www.adnovum.ch

Verantwortung und Redaktion:

Andrea Duttwiler
Feedback: notitia@adnovum.ch

Gestaltung und Realisation:

Comuniq, Zürich

Fotografie:

Getty Images (Titel), Gerry Nitsch, Zürich
Gedruckt auf Balance Pure

