

# Business Transformation

---

Geschäftsmodelle und -architekturen im digitalen Zeitalter

- **Veränderte Wettbewerbssituation**
  - Globalisierung, globale Konkurrenz
  - Eindringen neuer Wettbewerber
  - Zunehmende Wettbewerbsdynamik
  - Branchenübergreifender Wettbewerb
  
- **Innovationspotentiale der Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere des Internet**
  - Neue Dienstleistungen
  - Neue Produkte
  - Neue Unternehmen
  - Neue Branchen
  
- **Veränderte Umweltsituation**
  - Gestiegene Kundenanforderungen
  - Wertewandel beim Kunden

# Need for change?

## Kernbedürfnisse des modernen Kunden

- **Die Kernbedürfnisse des modernen Kunden prägen die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen im digitalen Zeitalter**
- **Kernbedürfnisse sind:**
  - Alles, zu jeder Zeit, an jedem Ort
  - Bedürfnis nach wahrnehmbarer Komplexitätsreduktion
  - Bedürfnis nach Informationsverdichtung
  - Bedürfnis nach Zeitersparnis
  - Bedürfnis nach Bequemlichkeit
  - Bedürfnis nach Selbstbestimmung

- **Unternehmen der digitalen Wirtschaft gehen vom Kundenprozess als Kern der Kundenorientierung aus**
- **Der Kundenprozess ist der Prozess, der bei einem Kunden abläuft, wenn er ein originäres Bedürfnis (z.B. Mobilität, Wohnungseigentum) befriedigen möchte. Er umfasst alle Schritte, die bei einem Kunden auf dem Weg zur Bedürfnisbefriedigung anfallen**

# Wirtschaftsarchitektur des digitalen Zeitalters

## Customer Resource Life Cycle



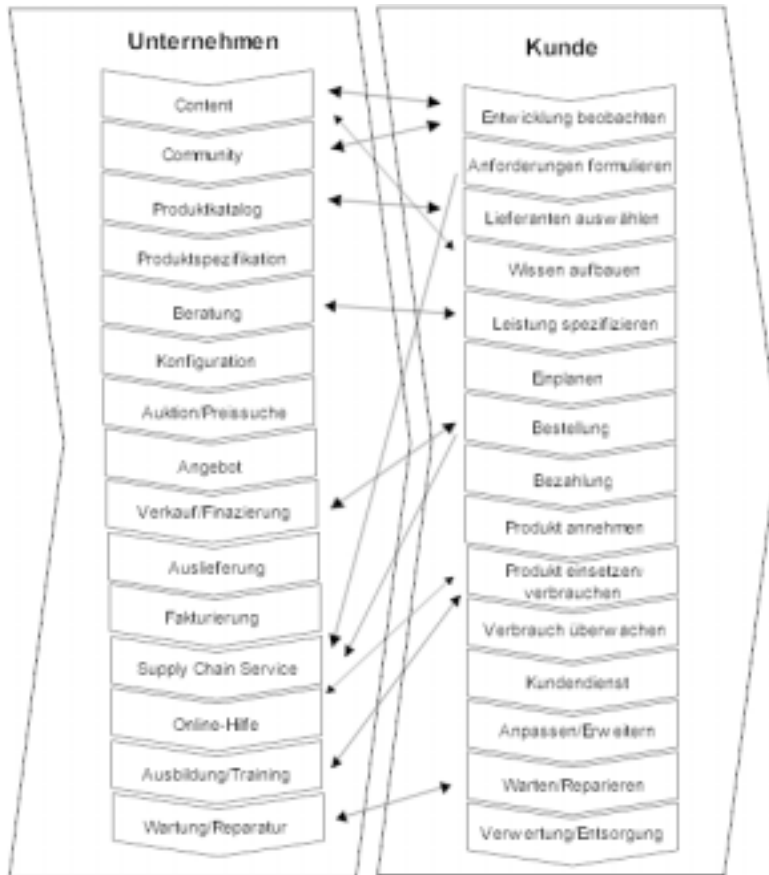
\* eigene Darstellung  
in Anlehnung an Österle,  
Business Engineering

- **Identifikation und Verständnis des Kundenprozesses**
  - Ein wesentlicher Teil unternehmerischer Kreativität wird darin bestehen, Kundenprozesse mit hohem Potential zu identifizieren
  - Voraussetzung ist ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse und Abläufe beim Kunden
- **Abdeckung des gesamten Customer Resource Life Cycle im Hinblick auf die gelieferte Resource**
- **Schaffung von Zusatznutzen/Mehrwert**

- **Unternehmen des digitalen Zeitalters sind Leistungsintegratoren. Sie fassen alle Leistungen, die der Kunde für einen Kundenprozess benötigt, in einem Unternehmensportal zusammen**
- **Der Kunde erhält eine einzige Anlaufstelle, auch wenn viele der Services weiterhin nicht rein elektronisch, sondern persönlich erbracht werden**

# Unternehmen als Leistungsintegratoren

## Kundenprozessportal



\* eigene Darstellung  
in Anlehnung an Österle,  
Business Engineering

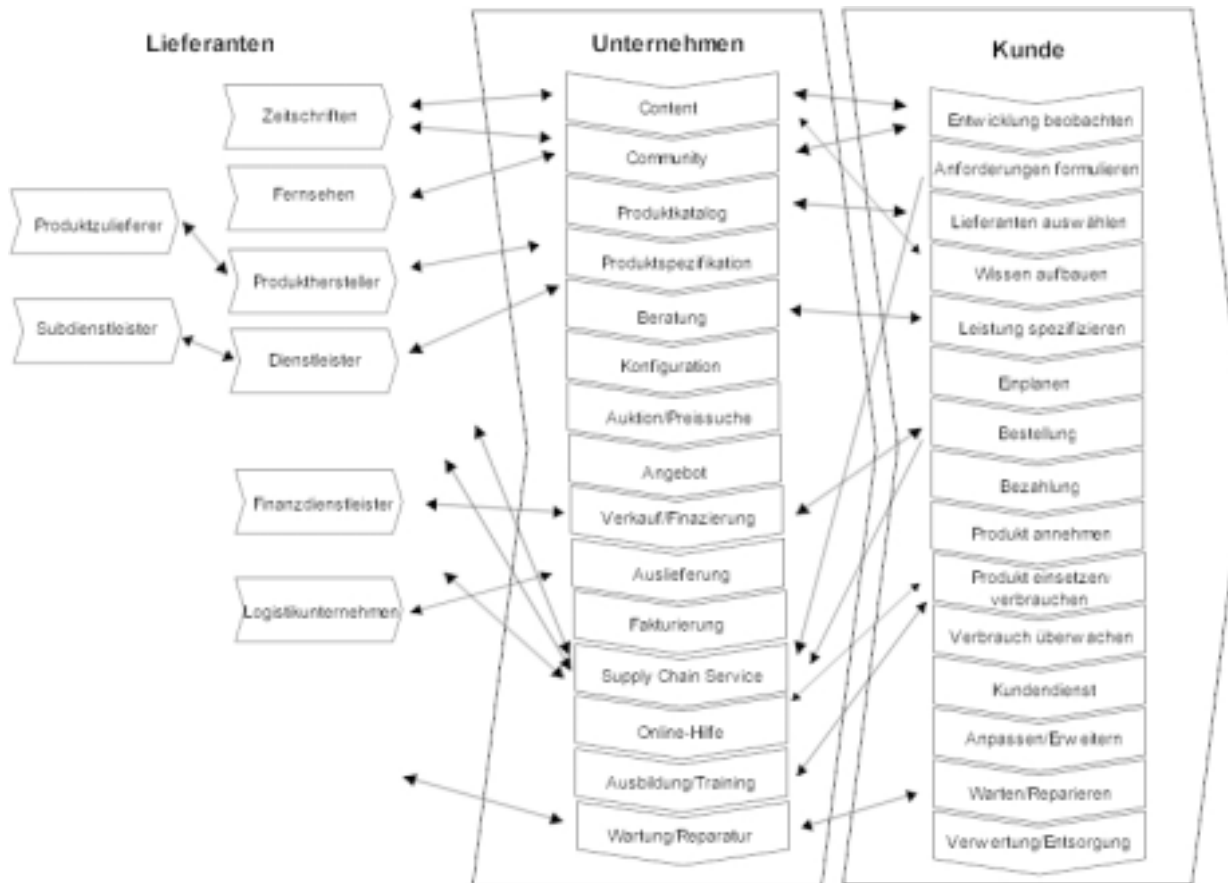
- **Definition des Leistungsportfolios**
  - Eine der größten Herausforderungen wird das Finden und Entwickeln der zusätzlichen, Kundennutzen schaffenden Leistungen sein
  
- **Erreichung der kritischen Masse an Leistungen**
  - Der Kunde beschafft bei dem Lieferanten, der ihm bei vergleichbaren Preisen die beste Unterstützung bietet
  
- **Erreichung der kritischen Masse an Lieferanten**
  - Der Kunde bevorzugt bei vergleichbaren Preisen den Lieferanten, der ihm die größte Auswahl bietet
  
- **Erreichung der kritischen Masse an Kunden**
  - Die Lieferanten werden den Leistungsintegrator beliefern, der die meisten Kunden erreicht
  - Zudem müssen die Kosten für Entwicklung und Betrieb auf möglichst viele Transaktionen verteilt werden

- **Entscheidung für eine Geschäftsmodellvariante**
  - Für jeden Kundenprozess werden nur wenige Portale überleben
  - Ein Unternehmen muss sich entweder für die Strategie des Leistungsintegrators entscheiden und ein eigenes Portal aufbauen (Fokus Kundenbeziehung), oder es kann sich als Zulieferer für die marktentscheidenden Portale etablieren (Fokus auf die Rolle als Zulieferer im Wertschöpfungsnetzwerk)
  
- **Mehrkanalfähigkeit**
  - Zumindest für eine lange Übergangszeit benötigt ein Unternehmen mehrere Kanäle zum Kunden
  
- **Aufbau von Kundenprofilen**
  - Das Wissen über die Bedürfnisse des Kunden wird zum erfolgsentscheidenden Faktor
  
- **Customer Relationship Management**
  - Je enger und automatisierter die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Portal ist, desto höher wird die Eintrittsbarriere für Konkurrenten

- **In den seltensten Fällen wird ein Unternehmen alle Leistungen für einen Kundenprozess selbst erbringen**
- **Ein Unternehmen des digitalen Zeitalters kauft einen Großteil der Informationen innerhalb seines Supply-Netzwerkes ein oder vermittelt diese Leistungen lediglich an den Kunden**
- **Das Wertschöpfungsnetzwerk ersetzt die klassische Wertschöpfungskette**

# Wirtschaftsarchitektur des digitalen Zeitalters

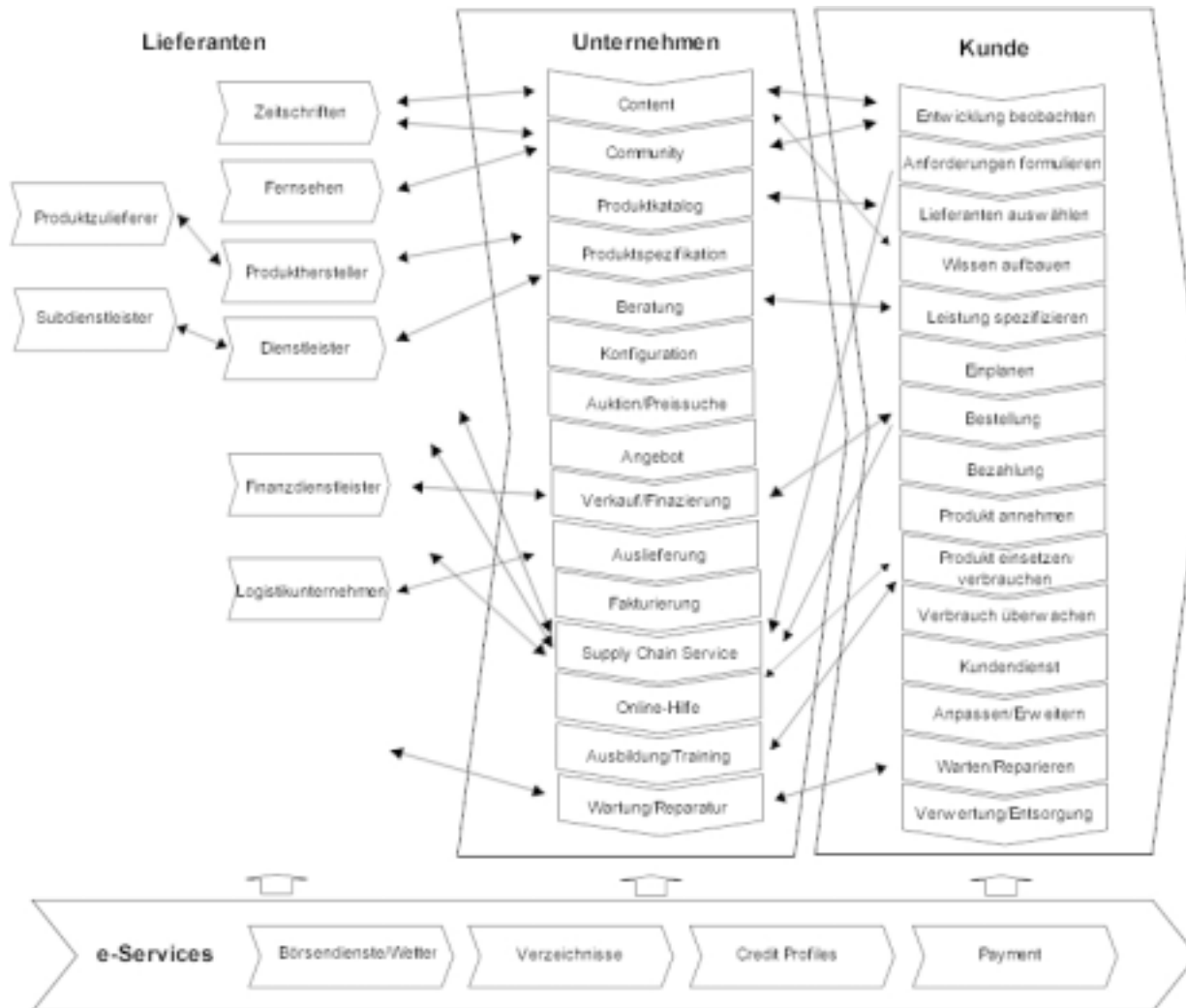
## Wertschöpfungsnetzwerk



\* eigene Darstellung  
in Anlehnung an Österle,  
Business Engineering

- **Konkretisierung der Rolle im Wertschöpfungsnetzwerk**
  - Ausgehend von den Leistungen für den Kundenprozess sind die möglichen Teilnehmer des Wertschöpfungsnetzwerkes zu bestimmen
  - Zu überlegen ist, welche Leistungen das eigene Unternehmen verglichen zu möglichen Konkurrenten einzeln oder in Kombination am besten erbringen und im Markt positionieren kann
  
- **Konsequente Ausrichtung auf Kernkompetenzen**
  - Da die Vernetzung die Vergleichbarkeit bis auf die Ebene einzelner Teilprozesse (z.B. Kundenprofilbildung) treibt, nimmt der Wettbewerb zu
  - Ein Unternehmen muss sich auf wenige Prozesse fokussieren, diese aber global anbieten
  
- **Netzwerkfähigkeit des Unternehmens**

- **Durch das Wertschöpfungsnetzwerk entsteht ein weiterer Wirtschaftszweig für standardisierte, elektronische Dienste, die entweder eine koordinierende Aufgabe erfüllen oder aber Teilprozesse darstellen, die viele Unternehmen in gleicher oder ähnlicher Form benötigen und daher in elektronischer Form zukaufen**
  
- **Klassifikation von e-Services:**
  - Basisdienste (liefern die technische Infrastruktur, auf der alle anderen Dienste aufsetzen)
  - Integrationsdienste (Services, die die Koordination zwischen Prozessen verschiedener Unternehmen unterstützen)
  - Business Networking Services (Dienste, die jedes Unternehmen in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen benötigt)
  - Information-Services (z.B. Nachrichten, Börsenkurse, Bonitätsprüfdienste)
  - Business Support Services (Prozesse, wie etwa die Personalverwaltung oder Übersetzungsdienste, die ein Unternehmen auslagern und in weitgehend elektronischer Form zukaufen kann)



\* eigene Darstellung  
in Anlehnung an Österle,  
Business Engineering

- **Nutzung vorhandener Dienste statt Eigenentwicklungen**
  - Nicht die technisch perfektste und modernste Lösung, sondern die im Markt akzeptierte wird überleben
  - Eigenentwicklungen von Lösungen, die von e-Services vom Markt erbracht werden können, sind nicht nur teuer, sondern führen auch in die Sackgasse
  
- **Orientierung an der Marktmacht**
  - e-Services bestimmen die Netzwerkfähigkeit eines Unternehmens wesentlich
  - Es geht daher nicht darum, den billigsten, am schnellsten einführbaren oder technisch modernsten e-Service auszuwählen, sondern denjenigen, der noch in fünf Jahren die größte Akzeptanz besitzt

„Dass die neuen **Geschäftsmodelle funktionieren** oder allgemein gültig sind, ist **noch keineswegs erwiesen**. Wenn wir jedoch **warten**, bis wir mit wissenschaftlicher Gründlichkeit fundierte Modelle präsentieren können, ist die Transformation gelaufen, **sind die Chancen vertan**. Es ist abzusehen, dass von der Flut von neu gegründeten Unternehmen nur ein kleiner Teil überleben wird, die erfolgreichen sind aber gerade dabei, **die Wirtschaft neu zu formen**“

**Prof. Dr. Hubert Österle, Business Engineering**