

Business Transformation

Geschäftsmodelle und -architekturen im digitalen Zeitalter

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich **im Übergang** vom Industrie- **zum Informationszeitalter**. Die dynamischen Auswirkungen auf das **bestehende Wirtschaftsgefüge** sind spürbar. In den Chefetagen hat eine geradezu hektische **Suche nach dem Geschäftsmodell der Zukunft** eingesetzt. Der **Wertewandel beim Kunden** stellt dabei eine besondere Herausforderung dar: Während die **Ansprüche des Kunden** an die Qualität, Flexibilität und Verfügbarkeit von Produkt- und Dienstleistungsangeboten stetig **steigen**, sinkt zugleich seine Loyalität gegenüber den Anbietern.

Mehr denn je ist daher eine **konsequente Ausrichtung** der Unternehmen **auf Marktanforderungen, Kundenbedürfnisse und Kernkompetenzen** gefordert. Für nachhaltigen Unternehmenserfolg wird zukünftig entscheidend sein, wer mit seinem Geschäftsmodell **neuen Kundennutzen schafft**, wer den **Kunden „besitzt“**.¹

Wirtschaft und Unternehmen im digitalen Zeitalter

Doch wie sieht es aus, das **Geschäftsmodell der Zukunft**? Die Wirtschaft des Informationszeitalters ist stark **geprägt** durch die **geänderten Bedürfnisse des modernen Kunden**. Trend- und Marktforscher zeichnen sein Bild wie folgt²: Der moderne Kunde ist gut **gebildet** und verfügt über ein **überdurchschnittliches Einkommen**. Er ist **offen für neue Technologien** und Trends, wissbegierig und bereit, permanent zu lernen. Beruflich ist er auf die **neuen Informations- und Kommunikationstechnologien**, insbesondere **das Internet**, angewiesen. Auch privat verfügt er über eine **eigene, moderne, technische Infrastruktur**, wobei er deren private und berufliche Nutzung zunehmend vermischt.

Business Transformation

Geschäftsmodelle und -architekturen im digitalen Zeitalter

Die **Kernbedürfnisse** des modernen Kunden im Überblick:

- Alles, zu jeder Zeit, an jedem Ort
- Bedürfnis nach wahrnehmbarer Komplexitäts-Reduktion
- Bedürfnis nach Informationsverdichtung
- Bedürfnis nach Zeitersparnis
- Bedürfnis nach Bequemlichkeit
- Bedürfnis nach Selbstbestimmung

Auf der Grundlage der geänderten Kundenbedürfnisse zeichnet sich die nachfolgende **Wirtschaftsstruktur** im digitalen Zeitalter.

Der Kundenprozess im Zentrum der digitalen Wirtschaft

Die Digitalisierung wirtschaftlicher Abläufe und Kommunikationsprozesse rückt den Kunden stärker als je zuvor in den Mittelpunkt. Er erhält nunmehr den direkten Zugriff auf **alle Prozesse**, die im Zusammenhang mit der Befriedigung eines originären Bedürfnisses (z.B. Wohneigentum, Autobesitz etc.) durch einen Anbieter stehen. Von der Auswahl über den Kauf, den Betrieb, bis hin zur Entsorgung eines Produktes (sog. Customer Resource Life Cycle³) erhält er zudem alle **Leistungen auf seine individuelle Situation bezogen** und – etwa mittels sog. „Mobile Devices“ (Mobiltelefon, PDA etc.) – **am jeweiligen Ort des Geschehens** (Point of Action).

Unternehmen des Informationszeitalters gewinnen im Wettbewerb nicht dadurch, dass sie klassische Dienstleistungen und Produkte „elektronifizieren“, sondern dadurch, dass sie **neuen Kundennutzen** schaffen, der sie von der Konkurrenz unterscheidet. Der unternehmerische Erfolg wird daher zukünftig im wesentlichen davon abhängen, die **Kundenprozesse** mit hohem Potenzial zu **identifizieren** und ein tiefes Verständnis für die Be-

Business Transformation

Geschäftsmodelle und -architekturen im digitalen Zeitalter

bedürfnisse und Abläufe beim Kunden zu entwickeln. Die Fähigkeit, den **gesamten Kundenprozess** im Hinblick auf ein bestimmtes Kundenbedürfnis **abzubilden**, ist erfolgsentscheidend.

Das Unternehmensportal als Schnittstelle zum modernen Kunden

Das Unternehmen des digitalen Zeitalters ist ein **Leistungsintegrator**. Es versucht, dem Kunden möglichst sämtliche für einen bestimmten Kundenprozess benötigten Informationen, Dienstleistungen und Produkte **aus einer Hand und aufeinander abgestimmt** anzubieten. Basierend auf **detailliertem Wissen über den Kunden** passt es die Leistungen möglichst genau an dessen **individuelle Bedürfnisse** an.

Ein **Unternehmensportal** bildet dabei – zunächst noch neben anderen Kanälen – **die wesentliche Schnittstelle** zwischen Kunde und Unternehmen. Es fasst alle Leistungen des Unternehmens an den Kunden für einen spezifischen Kundenprozess zusammen. Der Kunde erhält hierdurch eine einzige **Anlaufstelle**, auch wenn viele der Services weiterhin nicht rein elektronisch, sondern persönlich erbracht werden.

Das Wertschöpfungsnetzwerk ersetzt die Wertschöpfungskette

Kaum einem Unternehmen wird es gelingen, als Leistungsintegrator alle zur Abdeckung eines Kundenprozesses benötigten Leistungen selbst zu erbringen. In der Regel wird es mit anderen zu einem **Netzwerk von Anbietern** (Supply Chain / Wertschöpfungsnetz) zusammenschließen. Dieses **Netz von Unternehmen bzw. Organisationseinheiten**, erbringt in Summe die Leistungen für einen Kundenprozess. Grundlage einer solchen Kooperation bildet eine gemeinsame **IT-Infrastruktur**, die insbesondere im Hinblick auf Technik und Prozesse **auf Standards basiert**.

Business Transformation

Geschäftsmodelle und -architekturen im digitalen Zeitalter

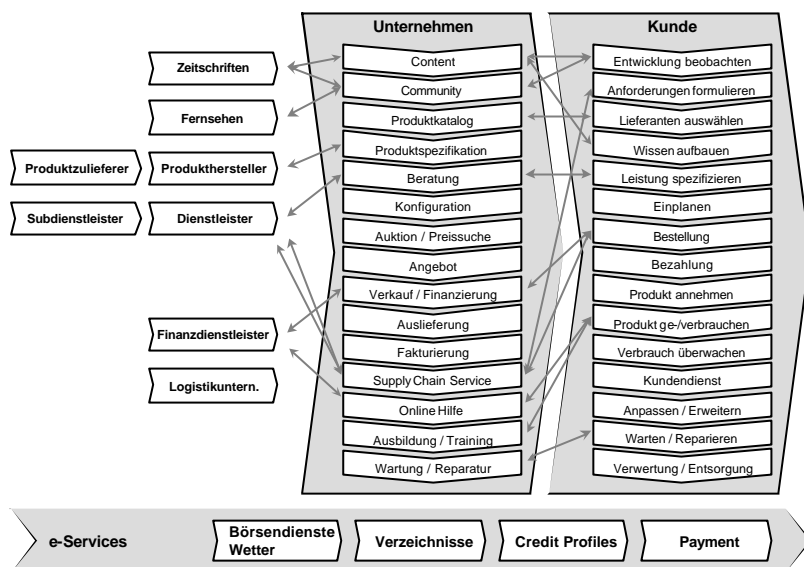


Abb.: Wirtschaftsstruktur des digitalen Zeitalters
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Österle¹

Standardisierte e-Services als weiterer Wirtschaftszweig

Durch das Wertschöpfungsnetzwerk entsteht ein weiterer Wirtschaftszweig für **standardisierte, elektronische Dienste**. Diese erfüllen entweder eine koordinierende Aufgabe oder bilden Teilprozesse ab, **die viele Unternehmen in gleicher oder ähnlicher Form benötigen** und daher in elektronischer Form zukaufen:

- **Basisdienste** – technische Infrastruktur, auf der alle anderen Dienste aufsetzen
- **Integrationsdienste** – Services zur Koordination zwischen Prozessen verschiedener Unternehmen
- **Business Networking Services** – Dienste, die Unternehmen zur Zusammenarbeit untereinander benötigen
- **Information-Services** – etwa Nachrichteninhalte, Börsenkurse, Bonitätsprüfdienste
- **Business Support Services** – auslagerbare Prozesse, wie etwa Personalverwaltung oder Übersetzungsdienste

Business Transformation

Geschäftsmodelle und -architekturen im digitalen Zeitalter

Konsequenzen für das Geschäftsmodell

Legt man das oben dargestellte Bild der Wirtschaft im digitalen Zeitalter zugrunde, so ergeben sich hieraus insbesondere folgende Konsequenzen für zukünftige Unternehmungen:

- Je Kundenprozess werden sich nur wenige Portale im Wettkampf um die Gunst der Kunden behaupten können. Denn nicht alle Anbieter werden ihre Angebotskomplexität permanent erweitern können und die Kunden werden sich auf einige wenige vollständige Angebote konzentrieren. So bleiben Unternehmen in Zukunft nur zwei Wege: Die Strategie des Leistungsintegrators mit dem Aufbau eines eigenen Portals oder der Versuch, sich als Zulieferer für die marktbestimmenden Portale zu etablieren.
- Ein Unternehmen wird seine Rolle im Wertschöpfungsnetzwerk bestimmen müssen. In diesem Rahmen ist zu überlegen, welche Leistungen das eigene Unternehmen verglichen mit möglichen Wettbewerbern am besten erbringen und am Markt positionieren kann.
- Da die Vernetzung von Unternehmen die Vergleichbarkeit der Leistungen bis auf die Ebene einzelner Teilprozesse treibt, nimmt der Wettbewerb zu. Aus diesem Grund muss sich ein Unternehmen auf wenige Prozesse fokussieren, diese aber global anbieten.
- Die Netzwerkfähigkeit eines Unternehmens muss ständig weiterentwickelt werden, um auf sich ändernde Marktbedingungen schnell reagieren zu können.

Business Transformation

Geschäftsmodelle und -architekturen im digitalen Zeitalter

Fazit

Geänderte Kundenbedürfnisse und die **Innovationskraft neuer Technologien verändern unsere Wirtschaft**. Sie schaffen Potenziale in Form von neuen Märkten, neuen Prozessen und neuen Geschäftsmodellen. Die Wirtschaft befindet sich in der Transformation **von der Industrie- zur Informationsgesellschaft**. Um in der Zukunft des Informationszeitalters erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen der **Herausforderung dieser Transformation stellen**.

Sie haben weitere Fragen zu den Geschäftsmodellen und -architekturen im digitalen Zeitalter oder interessieren sich für die Methodik der Transformation? Unsere Berater stehen Ihnen gerne zu Ihrer Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr e-trend-Team

¹ vgl. Österle/Winter (Hrsg.), *Business Engineering*, St. Gallen, 2000, S. 22ff

² vgl. Fey/Heibel/Müntener/Kober, *Ein Geschäftsmodell für die Finanzindustrie im Informationszeitalter*, in: Österle/Winter, *Business Engineering*, St. Gallen, 2000, S.260ff

³; vgl. Ives/ Learmonth, *The Information System as a Competitive Weapon*, 1984