

Kundennutzen durch digitale Transformation

Elke Brucker-Kley
Denisa Kykalová
Thomas Keller
(Hrsg.)

Kundennutzen durch digitale Transformation

Business-Process-Management-Studie –
Status quo und Erfolgsmuster

Herausgeber

Elke Brucker-Kley
Institut für Wirtschaftsinformatik
ZHAW School of Management and Law
Winterthur, Schweiz

Thomas Keller
Institut für Wirtschaftsinformatik
ZHAW School of Management and Law
Winterthur, Schweiz

Denisa Kykalová
Sanacare AG
Winterthur, Schweiz



ISBN 978-3-662-55706-8 ISBN 978-3-662-55707-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55707-5>

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

Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2018

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Danksagung

Das Studienteam der ZHAW School of Management and Law dankt allen an den Fallstudien beteiligten Unternehmensvertretern, die ihre wertvolle Zeit für die Erarbeitung, Diskussion und Auswertung bereitgestellt haben. Auf der Grundlage ihrer Erfahrungen ist es gelungen, Herausforderungen, Lösungswege und Erfolgsmuster im Kontext der digitalen Transformation für ein breites Spektrum an Branchen und Anwendungsfällen zusammenzutragen und zu teilen.

Die Business-Process-Management-Studie und das BPM-Symposium an der ZHAW School of Management and Law sind Gefässe der angewandten Forschung und Entwicklung, die ohne die Beiträge von Wirtschaftspartnern nicht möglich sind. Das Studienteam der ZHAW School of Management and Law dankt den Unternehmen Appway, AMAG Leasing, Swisscom und Vontobel nicht nur für die finanzielle Unterstützung, sondern insbesondere für die Sicherstellung der Praxisrelevanz der Studie.

Herausgeber und Autoren

Die Praxisvertreter und Co-Autoren der Fallstudien

Patrick Frauchiger, Leiter Marketing und Verkauf, AMAG Leasing AG, Baden-Dättwil

Esad Ceranic, Projektverantwortlicher & Business Analyst, AMAG Leasing AG, Baden-Dättwil

Markus Schneider, Leiter Operation Services, Vontobel, Zürich

Philipp Klausner, Applikationsverantwortlicher Jira, Vontobel, Zürich

Andreas Hilber, Head of Process Architecture Network & IT Operations, Swisscom AG, Zürich

Marco Peyer, Head BPM & Service Operations, Swiss Re, P&C Reinsurance, Adliswil

Lukas Steudler, Leiter Geschäftsstelle egovpartner.zh.ch, Staatskanzlei des Kantons Zürich, Zürich

Die Herausgeber und das Autorenteam der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften School of Management and Law, Winterthur

Elke Brucker-Kley ist Leiterin des BPM Research Lab am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Sie betreut studentische Arbeiten in Kooperation mit Wirtschaftspartnern und leitet Forschungs- und Beratungsprojekte in den Themenbereichen Solution Design, Prozessmanagement und Enterprise Architecture. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf der Nutzung interdisziplinärer Ansätze zur Gestaltung wirksamer soziotechnischer Systeme.

Denisa Kykalová ist Fachspezialistin für medizinische Programme bei der Sanacare AG in Winterthur. Sie war zum Zeitpunkt der Studie wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law und leitete dort Forschungs- und Beratungsprojekte in den Themenbereichen Informations- und Prozessmanagement in verschiedensten Branchen mit einem Fokus auf dem Energiesektor.

Thomas Keller ist Professor am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Er doziert zu den Themen Prozessautomatisierung und Enterprise Architecture im Bachelor- und Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik und in der Weiterbildung. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Prozessautomatisierung, Prozessintegration und Enterprise Engineering.

David Grünert ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law. Er unterrichtet Software Engineering im Studiengang Wirtschaftsinformatik und forscht zu neuen Modellierungsansätzen für Geschäftsprozesse sowie dem Einsatz von Gesten- und Sprachsteuerung zur Bearbeitung von Modellen.

Simon Näpflin ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law.

Sandro Graf ist Dozent am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law und leitet die Fachstelle Service Lab. Er unterrichtet Konsumentenverhalten, Service Design und Customer Experience Management. Sein Team beschäftigt sich vorwiegend mit der Wahrnehmung von Konsumenten und unterstützt Unternehmen bei der Verbesserung der vermittelten Kundenerlebnisse.

Amélie-Charlotte Körner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Neben ihrer Lehrtätigkeit leitet und unterstützt sie mit ihrem Hintergrund als Psychologin und qualitative Marktforscherin vor allem qualitative Forschungsprojekte.

Inhaltsverzeichnis

I Studienrahmen

1	Prozessmanagement als Gestaltungshebel der digitalen Transformation? ..	3
	<i>Elke Brucker-Kley, Thomas Keller und Denisa Kykalová</i>	
1.1	Forschungsgegenstand und Begriffsbestimmung	4
1.2	Forschungsfragen und Studiendesign	7
1.3	Das Rahmenwerk der Studie	11
	Literatur	16

II Die Quantitative Studie – Status quo

2	Ergebnisse der Umfrage: «Status quo: Kundennutzen durch digitale Transformation?»	21
	<i>Denisa Kykalová, Elke Brucker-Kley und Simon Näpflin</i>	
2.1	Strategische Ausrichtung	24
2.2	Prozessdigitalisierung	27
2.3	Digitale Transformation	31
2.4	Was will der Kunde?	33
2.5	Kundenperspektive in der Prozessgestaltung und -optimierung	36
2.6	Kundendaten: Quellen, Nutzung und Einsatz für die Prozessausführung	41

III Die Fallstudien – Erfolgsmuster aus der Praxis

3	«Erfolgsmuster: Kundennutzen durch digitale Transformation?» – Einleitung zu den Fallstudien	47
	<i>Elke Brucker-Kley</i>	
4	Fallstudie Amag Leasing AG: «Videobasierte Identifikation als Wegbereiter für das Online-Leasing»	51
	<i>Esad Ceranic, Patrick Frauchiger, Elke Brucker-Kley, Sandro Graf und Amélie-Charlotte Körner</i>	
4.1	Kontext und Ausgangssituation	52
4.2	Motivation und Zielsetzung	56
4.3	Umsetzung und Wirkung	60
4.4	Fazit	65
	Literatur	68
5	Fallstudie Kanton Zürich: «E-Umzug – Online Umziehen»	69
	<i>Lukas Steudler und Elke Brucker-Kley</i>	
5.1	Kontext und Ausgangssituation	70
5.2	Motivation und Zielsetzung	72

5.3	Umsetzung und Wirkung	73
5.4	Fazit	78
	Literatur	81
6	Fallstudie Swiss Re: «Case Management in P&C Reinsurance – Wissensarbeit im Fokus»	83
	<i>Marco Peyer, David Grünert und Elke Brucker-Kley</i>	
6.1	Kontext und Ausgangssituation	84
6.2	Motivation und Zielsetzung	85
6.3	Umsetzung und Wirkung	89
6.4	Fazit	95
	Literatur	97
7	Fallstudie Vontobel: «Digitalisiertes Service Management schafft Kundennutzen»	99
	<i>Markus Schneider, Philipp Klauser und Thomas Keller</i>	
7.1	Kontext und Ausgangssituation	100
7.2	Motivation und Zielsetzung	101
7.3	Umsetzung und Wirkung	102
7.4	Fazit	106
	Literatur	108
8	Fallstudie Swisscom: «Die Einführung von Produktions- und Servicekatalogen – Der erste Schritt zur industrialisierten Fertigung» ..	111
	<i>Andreas Hilber, Denisa Kykalová und Elke Brucker-Kley</i>	
8.1	Kontext und Ausgangssituation	112
8.2	Motivation und Zielsetzung	113
8.3	Umsetzung und Wirkung	116
8.4	Fazit	120
	Literatur	124
IV	Fazit und Ausblick	
9	Fazit: Prozessmanagement als Gestaltungshebel der digitalen Transformation?	127
	<i>Elke Brucker-Kley, Thomas Keller und Denisa Kykalová</i>	
9.1	Status Quo «Kundennutzen durch Digitale Transformation»: Fazit aus der Online-Befragung	128
9.2	Erfolgsmuster: «Kundennutzen durch Digitale Transformation» – Fazit aus den Fallstudien	131
9.3	BPM Quo Vadis? – Prozessmanagement als Gestaltungshebel der Digitalen Transformation	133
	Literatur	135

V Anhang

10	Anhang zur quantitativen Studie	139
	<i>Denisa Kykalová</i>	
10.1	Teilnehmerkreis der Online-Befragung	140
10.2	Fragenkatalog der Online-Befragung	144

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Definitionen für digitale Transformation	6
Abb. 1.2	Forschungsfragen	9
Abb. 1.3	Studiendesign und Ablauf	11
Abb. 1.4	Rahmenwerk der BPM Studie: Kundennutzen durch digitale Transformation? Gestaltungsfelder und Potenziale für das Prozessmanagement	12
Abb. 1.5	Gestaltungsziele der digitale Transformation – Wozu und für Wen?	14
Abb. 1.6	Gestaltungsfelder der Digitalen Transformation – Was wird transformiert?	15
Abb. 1.7	Digitale Transformation – Wie und Womit? (Formen der Prozessdigitalisierung)	16
Abb. 2.1	Unterforschungsfragen für die 6 Themenbereiche	22
Abb. 2.2	Teilnehmende nach Grösse des Unternehmens (KMU vs. Grosse Unternehmen)	23
Abb. 2.3	Strategische Ziele des Prozessmanagements	24
Abb. 2.4	Strategische Ziele des Prozessmanagements – priorisiert	25
Abb. 2.5	Strategische Ziele des Prozessmanagements – «1. Priorität» nach Unternehmensgrösse	25
Abb. 2.6	Potenzialanalysen für die Unterstützung strategischer Entscheide	26
Abb. 2.7	Prozessmanagement-Mittel für strategische Entscheidungsunterstützung – «systematisch & gelegentlich» nach Unternehmensgrösse	27
Abb. 2.8	Medienbrüche im Unternehmensalltag	28
Abb. 2.9	Medienbrüche im Unternehmensalltag – «Nie» nach Unternehmensgrösse	28
Abb. 2.10	Einsatz technischer Methoden für durchgängige Prozesse vom und zum Kunden	29
Abb. 2.11	Einsatz von Methoden für flexible und kontextsensitive Prozesse	30
Abb. 2.12	Aktionsfelder der digitalen Transformation	31
Abb. 2.13	Aktionsfelder der digitalen Transformation – «umgesetzt oder angestrebt oder evaluiert» nach Unternehmensgrösse	32
Abb. 2.14	Reaktionen der IT auf den unternehmerischen und technologischen Wandel	33
Abb. 2.15	Ausprägung der Kundenorientierung	34
Abb. 2.16	Methoden für die Erhebung der Bedürfnisse von externen und internen Kunden	35
Abb. 2.17	Methoden für die Erhebung der Bedürfnisse von externen und internen Kunden – «systematisch oder gelegentlich» nach Unternehmensgrösse	35
Abb. 2.18	Visualisierung von Kundeninteraktionen und -bedarf in Prozessmodellen und -landkarten	36
Abb. 2.19	Visualisierung von Kundeninteraktionen in Prozesslandkarten	37
Abb. 2.20	Visualisierung von Kundeninteraktionen in einzelnen Prozessmodellen	37
Abb. 2.21	Nutzung der «Customer Journey»-Erkenntnisse für die kundenorientierte Prozessgestaltung/-optimierung	38

Abb. 2.22	Nutzung der «Employee Journey»-Erkenntnisse für mitarbeiterorientierte Prozessgestaltung/-optimierung	38
Abb. 2.23	Aktivitäten zur Gestaltung der Kundeninteraktion	39
Abb. 2.24	Aktivitäten zur Gestaltung der Kundeninteraktion – «systematisch oder punktuell» nach Unternehmensgrösse	40
Abb. 2.25	Quelle und Regelmässigkeit der Erhebung von Kundendaten	41
Abb. 2.26	Quelle und Regelmässigkeit der Erhebung von Kundendaten – nach Unternehmensgrösse	42
Abb. 2.27	Verbreitung und Einsatzweise von CRM-Systemen	42
Abb. 2.28	Nutzung von Kundendaten	43
Abb. 2.29	Nutzung von Kundendaten – nach Unternehmensgrösse	43
Abb. 2.30	Einflussmöglichkeiten der Kunden auf die Datenhaltung («Unsere Kunden ...»)	44
Abb. 3.1	Die Fallstudien im Überblick	48
Abb. 4.1	Online-Leasingrechner. (www.amag.ch, Stand August 2016)	54
Abb. 4.2	Online-Leasingzertifikat. (www.amag.ch, Stand August 2016)	55
Abb. 4.3	Auswirkungen nicht GwG/GwV-FINMA-konformer Identitätsdokumente auf den Leasingprozess	57
Abb. 4.4	Zielsetzung: Online-Bewilligung	59
Abb. 4.5	Vorgehen und Inhalte der Phasen	60
Abb. 4.6	Phase 1 – Backend-Prozess und Prototyp	61
Abb. 4.7	Phase 2 – Online-Bewilligung	61
Abb. 4.8	Folgephase – Online-Absatz	62
Abb. 4.9	Systemlandschaft – Status quo und Erweiterungen für das Online-Leasing	62
Abb. 4.10	Kooperation mit dem ZHAW Service Lab	64
Abb. 4.11	AMAG Leasing Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks	66
Abb. 5.1	eUmzugZH aus der Perspektive des Nutzers	74
Abb. 5.2	eUmzugZH – Prozess und Lösungselemente	76
Abb. 5.3	Projektorganisation für die Umsetzung von eUmzugZH im Kontext eUmzugCH	77
Abb. 5.4	eUmzugZH Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks	79
Abb. 6.1	Übersicht des Offertstellungsprozesses im Bereich Property & Casualty Reinsurance	84
Abb. 6.2	Marktsegmente und Wachstumspotenzial	86
Abb. 6.3	Architekturübersicht des ersten Lösungsansatzes	89
Abb. 6.4	Architekturübersicht des zweiten Lösungsansatzes	92
Abb. 6.5	Zukünftige Einsatzmöglichkeiten des Systems	94
Abb. 6.6	Swiss Re Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks	95
Abb. 7.1	Die vier Lösungselemente	102
Abb. 7.2	BPM Lifecycle in Anlehnung an. (Dumas et al. 2013)	103
Abb. 7.3	Konföderierte Configuration Management Datenbank	104
Abb. 7.4	Portallösung	105
Abb. 7.5	Service Center IT	106
Abb. 7.6	Vontobel Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks	107
Abb. 8.1	Unternehmensstrategie «Swisscom 2020»	113

Abb. 8.2	Rolle der Organisationseinheit «Network & IT Operations» im Prozessmodell Swisscom	113
Abb. 8.3	Fertigung in verteilten Fertigungsstrassen über viele OEs hinweg	114
Abb. 8.4	Kernprinzipien der industriellen Fertigung, Trennung vom Was und Wie	115
Abb. 8.5	Die 5 Stufen zur industrialisierten Fertigung	116
Abb. 8.6	Services-Lebenszyklus	119
Abb. 8.7	Gesamtübersicht Ziele, Vorgehen, Lösungsansatz	121
Abb. 8.8	Erfolgsfaktoren	121
Abb. 8.9	Swisscom Fallstudie – Kernaspekte im Kontext des Studienframeworks	122
Abb. 9.1	Zusammenfassung der Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung	129
Abb. 9.2	Kundennutzen durch digitale Transformation? – Rahmenwerk der Studie	133
Abb. 9.3	BPM quo vadis? Entwicklungspotenziale im Kontext des digitalen Wandels	134
Abb. 10.1	Teilnehmende nach Land der Geschäftstätigkeit des Unternehmens ..	140
Abb. 10.2	Teilnehmende nach Grösse des Unternehmens	140
Abb. 10.3	Teilnehmende nach Land und Unternehmensgrösse	141
Abb. 10.4	Teilnehmende nach Branchengruppe	141
Abb. 10.5	Teilnehmende nach Position	142
Abb. 10.6	Teilnehmende nach Funktionsbereich	142
Abb. 10.7	Teilnehmende nach Wahrnehmung einer Prozessfunktion	143

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Elemente und Ergebnisse der Studie	11
Tab. 8.1	Eigenschaften der industriellen Fertigung	114