



Digitale Transformation nach Bedarf

Wie sich Dienstleistungen und Prozesse phasenweise digitalisieren lassen

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die vielfältigen Vorteile der Digitalisierung und damit einhergehender Technologien sinnvoll zu nutzen. Mit einem in der Praxis mehrfach erprobten Vorgehensmodells zur digitalen Transformation können entscheidende strategische Aspekte untersucht und für die operative Umsetzung genutzt werden. Das Erfolgsrezept basiert auf einer Methodik, die einfach anwendbar, effektiv und motivierend ist.

Thomas Münster

Es sind neue Managementmethoden, Trends und Fortschritte einzelner Disziplinen, die dazu führen, dass neue Denkmuster angestoßen, Arbeits-

prinzipien entwickelt oder diese auch auf neue Bereiche transformiert werden. So führten die Konzepte Total Quality Management und Lean Management vor rund

30 Jahren dazu, dass Produktionsprozesse und -verfahren auf eine kreative Art und Weise revolutioniert wurden. Dies trug zu einer bis heute anhaltenden Welle der Effi-



einem Produktlebenszyklus und dem Nutzer eines Produkts aus. Diese modernen Konzepte lassen sich natürlich auch auf Dienstleistungen und Prozesse in Unternehmen übertragen.

Die Problematik liegt in der isolierten Betrachtung des Themas Digitalisierung. Zu häufig besteht im Umfeld der digitalen Transformation ein realitätsferner oder nicht authentischer Umgang mit den eigen-

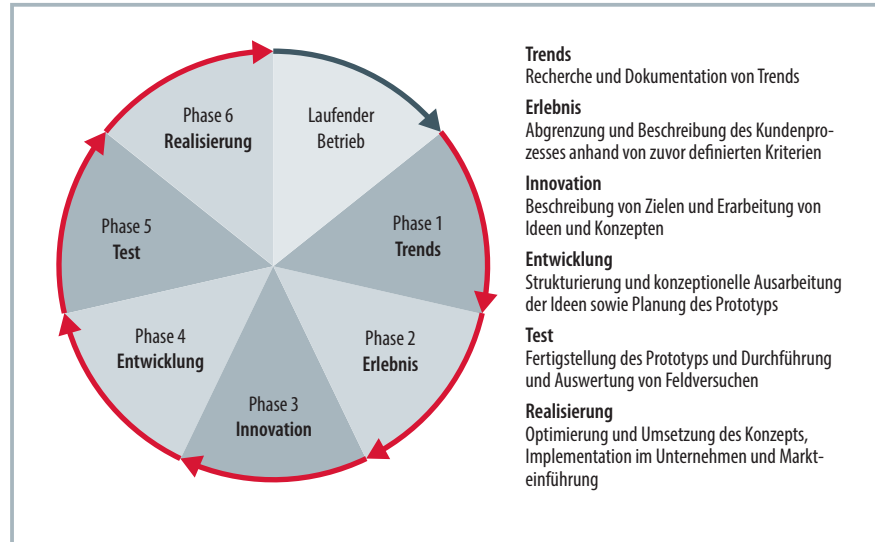


Bild 1. Phase 1: Welche Trends beeinflussen unsere künftig Entwicklung?

Quelle: TH Köln und IfB Unternehmensberatung GmbH, © Hanser

Heutzutage stellen Unternehmen spezielle Service Designer ein, da sich der Nutzen anwenderfreundlicher Produkte sowie die Opportunitätskosten von schlechtem Service oder Dienstleistungen in der heutigen, sich schnell wandelnden Zeit immer kurzfristiger in Form von extremen Schwankungen in der Nachfrage bemerkbar machen.

Diese Tatsache stellt für viele Unternehmen gleichermaßen das größte Risiko und die größte Chance, bezogen auf die Gestaltung von Geschäftsmodellen und Prozessen, dar. Kunden sind gewillt, für eine persönliche, individuelle Leistungserstellung zu bezahlen. Gleichzeitig sind es dieselben Kunden, die es bevorzugen, relevante Bankkontoinformationen bequem über das mobile Banking abzurufen oder die jährliche Steuererklärung online einzureichen.

Wichtige Voraussetzung, um diese Chance ergreifen zu können, ist ein allgemeines Verständnis für die Unterscheidung von entscheidungs- und erfahrungintensiven (menschlichen) und normierten (standardisierbaren) Tätigkeiten. Beide Arten von Tätigkeiten sind digitalisierungsfähig, jedoch fällt es vielen Unternehmen schwer zu erkennen, wo mit einer Digitalisierung am besten anzusetzen ist.

nen Unternehmenswerten, dem Thema Qualität und den tatsächlichen Bedürfnissen von Kunden. Unternehmen leben von der Individualität und sollten nicht dazu übergehen, ihre Kunden in einen standardisierten Prozess zu drängen und sie somit Teil eines nach Effizienz optimierten Systems zu machen. Denn besonders Kunden, die die oben genannten Werte schätzen, könnten so zunehmend abgeschreckt werden. Dennoch ist es wichtig, stets flexibel und kreativ zu arbeiten, sodass entstehende Chancen am Markt und die Bereitschaft der Kunden für einen Wandel wahrgenommen werden.

In sechs Phasen unterstützt das Vorgehensmodell dabei, aus dem laufenden Betrieb heraus eine digitale Transformation der angebotenen oder erforderlichen Dienstleistungen und Prozesse im Unternehmen einzuleiten und mit einer Innovation in eine neue Betriebsphase zu führen. Dabei werden an den Schnittstellen zu den Kunden (oder auch Stakeholdern) die Informations- und Kommunikationsprozesse in einem kreativen Veränderungsprozess grundlegend auf ein neues Anforderungsprofil ausgelegt. Das Modell fördert in diesem Prozess die strategische Auslegung, die Entwicklung und Gestaltung von Prozessen und Maßnahmen in einer digitalen »»

zizienzsteigerung in allen Unternehmensgrößen und -formen bei.

In den frühen 2000er-Jahren begann das Design Thinking die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung von Innovationsprozessen zu stellen. Dies wiederum führte dazu, dass Projektmanagement, Prototyping und Lessons Learned zunehmend dazu genutzt wurden, Erfahrungswerte zu vermehren und Routine und Folgen menschlicher Denkfehler durch Kreativität zu ersetzen. Die zunehmende Bedeutung professioneller Kompetenz im Design für Unternehmen wirkte sich nicht nur auf die Erstellung physischer Produkte, sondern auch auf alle erdenklichen Berührungspunkte zwischen

Form und das erforderliche Projektmanagement in der Planung und Umsetzung solcher Vorhaben.

Die ersten drei Phasen helfen dabei, den Prozess hinsichtlich eines zeitgemäßen Verständnisses von Qualität und der Wahrnehmung relevanter Trends zu analysieren, Veränderungsbedarfe und Digitalisierungspotenziale aufzudecken und daraus eine effektive Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. Die letzten drei Phasen decken die Konzeptionierung, die Validierung und die Umsetzung der zuvor erarbeiteten Ideen ab.

Phase 1: Trends

Welche Trends beeinflussen unsere künftige Entwicklung?

Das Vorgehensmodell unterstützt Unternehmen dabei, ihre Digitalisierungsvorhaben strategisch zu planen und systematisch umzusetzen. Zur bestmöglichen Unterstützung für die Kreation und anschließende Realisierung von Visionen zielt die erste Phase des Modells mit einer Trendanalyse darauf ab, das Umfeld des Innovationsgegenstands abzubilden. Zukünftige Einflussgrößen und mögliche Szenarien, die das Service- oder Prozessumfeld unmittelbar betreffen, werden abgebildet.

Im Rahmen einer Recherche wird zunächst externes und internes Wissen in unterschiedlicher Form zusammengetragen. Mit den gesammelten Informationen können dann relevante Trends systematisch benannt und beschrieben werden. Das Vorgehensmodell stellt hierfür eine Kategorisierung bereit, die speziell für die digitale Transformation entwickelt und teils aus be-

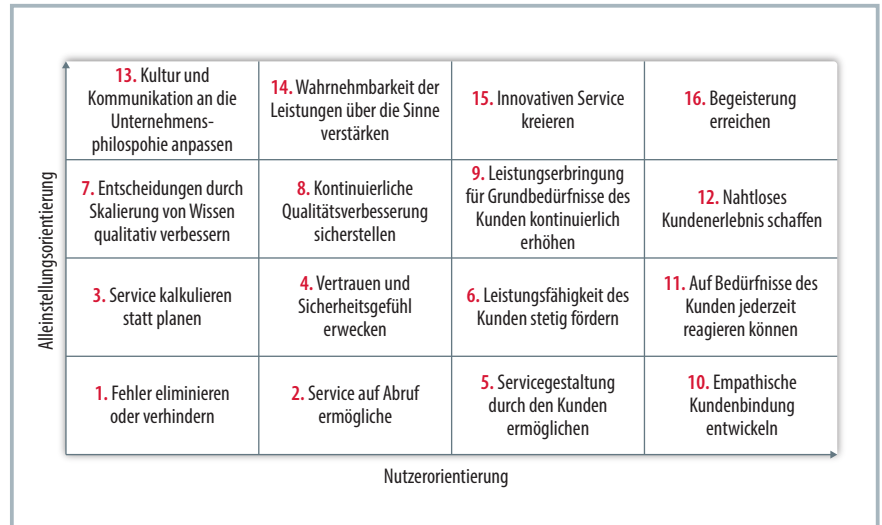


Bild 2. Mit Hilfe von 16 Digitalisierungsprinzipien kann der qualitative Status der digitalen Transformation der Dienstleistung oder des Prozesses bewertet werden.

Quelle: TH Köln und IfB Unternehmensberatung GmbH, © Hanser

kannten ökonomischen Modellen abgeleitet wurde.

Über die Auseinandersetzung mit der Eintrittswahrscheinlichkeit von Trends und der Bewertung von Chancen und Risiken für das Geschäftsmodell wird dieses Wissen in Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie und dem bestehenden Erfahrungsschatz gebracht. Inhaltlich werden die Beteiligten bereits in der ersten Phase auf den späteren Prozess der Ideenfindung vorbereitet. Der im Zusammenhang der Recherche entstehende Wissenszufluss bei allen Beteiligten zu den Trendkategorien Umfeld, Technologie und Markt hat den Effekt, dass die Ideenfindung unmittelbar gefördert wird.

Das Befassen mit Technologietrends führt zusätzlich dazu, dass auch Nicht-Digitalisierungs-Spezialisten in dem Thema wachsen und es leichtfällt, Projektideen zur Digitalisierung zu kreieren und diese bewerten zu können. Zudem werden die wichtigsten Potenzialfelder für eine Digitalisierung in der eigenen Branche auch vor dem Hintergrund der Wettbewerbssituation auffindig gemacht.

Phase 2: Erlebnis

Wie erleben Kunden und Stakeholder unsere Dienstleistungen?

Nach der Betrachtung externer Einflussgrößen in der ersten Phase sollen in der zweiten Phase die internen Einflussgrößen abgebildet werden. Dies geschieht in Form einer Prozessdarstellung anhand einer

User Journey Map. Diese trägt dazu bei, schnell fundamentale Qualitätsprobleme bestehender Prozesse aufzudecken und Innovationspotenziale zu diskutieren. Das Serviceerlebnis wird aus Kundenperspektive dokumentiert. Gleichzeitig werden bestehende operative Abläufe und Informationsflüsse anhand von zuvor festgelegten Kriterien analysiert.

Die Darstellung des Prozesses über definierte Kriterien bietet den Vorteil, dass anschließend einzelne Kriterien isoliert betrachtet und analysiert werden können. Diese Informationen können dazu genutzt werden, festgefahrene Arbeitsabläufe aufzubrechen und zu erkennen, bzw. Innovationen in den Prozess zu implementieren. Folglich können die Ergebnisse der zweiten Phase noch in der Konzeptphase dazu genutzt werden, Ideen aus der Prozesssicht zu beleuchten und zu evaluieren oder mit der Kombination verschiedener Aspekte zu experimentieren.

Die zweite Phase sorgt dafür, dass die anschließend entwickelten Maßnahmen als „Brücke“ zwischen den Kunden und dem Geschäftsmodell dienen. Für den Kunden soll durch eine optimale Kombination aus persönlichen und digitalen Berührungspunkten erreicht werden, das gesamtheitliche Erlebnis mit dem Service oder dem Prozess und dessen Anbieter zu verbessern. Hierfür werden Tätigkeiten und ihre Zusammenhänge infrage gestellt und Potenziale für das weitere Vorgehen zur digitalen Transformation konkretisiert.

INFORMATION & SERVICE

AUTOREN

Prof. Dr. Thomas Münster forscht an der TH Köln zu den Themen Prozessentwicklung und Qualitätsmanagement.

Gerhard Becker ist Gründer und Geschäftsführer der IfB Unternehmensberatung GmbH und Spezialist für Innovationsmanagement und Business Development.

Florian Nögel, M.Sc. Produktentwicklung, berät für die IfB Unternehmen im Bereich Innovation und Digitalisierung.

KONTAKT

Prof. Dr. Thomas Münster
T 02261 8196-6339
thomas.muenster@th-koeln.de

So wird ein Fokus auf sämtliche Berührungspunkte zwischen den Kunden und dem Service gelegt und die Auswirkungen aller Aktivitäten auf die Kunden-(Stakeholder-)Zufriedenheit zum jeweiligen Zeitpunkt untersucht.

Phase 3: Innovation

Mit welchen innovativen Ideen und digitalen Ansätzen können wir den Kundennutzen deutlich verbessern oder gar neuen Kundennutzen schaffen?

Vorbereitend zur Kreation von Maßnahmen für die digitale Transformation werden in den ersten beiden Phasen Probleme und Potenziale im Prozess und dem Innovationsumfeld erkannt. In der dritten Phase soll mit diesem Vorwissen gearbeitet und etwas Neues geschaffen werden. Hierfür werden zunächst Ziele definiert, die es im Rahmen des Projekts oder in unterschiedlichen Projekten zu erreichen gilt. Diese Ziele sollen Geschäftsmodelle, User Journeys sowie interne Prozesse betreffen.

Anschließend werden für die festgelegten Ziele Projektideen entwickelt und ausgearbeitet. Zur Förderung der Innovationskraft schafft das Vorgehensmodell methodische Rahmenbedingungen, um bestehendes und potenzielles Wissen und Kompetenzen möglichst vorteilhaft zu nutzen. Als Resultat sollen zukunftsfähige Geschäftsideen entstehen. Die Phase „Innovation“ ist die wichtigste Phase des Vorgehensmodells, weil sie die nachhaltigste Auswirkung auf den Betrieb nach der Realisierung hat.

Das Vorgehensmodell unterstützt methodisch anhand der Strukturierung und Gestaltung der einzelnen Phasen. Ergänzt wird das Phasenmodell um einen zusätzlichen, inhaltlichen Leitfaden zur digitalen Servicetransformation. Ein Controllinginstrument in Form von 16 Digitalisierungsprinzipien unterstützt die Nutzer dabei, den qualitativen Status zur digitalen Transformation der Dienstleistung oder des Prozesses zu bewerten. Die Prinzipien verbinden das Thema Digitalisierung mit Innovation und Kundenzufriedenheit, indem universelle Verbesserungspotenziale für einen qualitativ und funktionell hochwertigen Service abgebildet werden.

Die Prinzipien können auch als Inspiration zur Maßnahmenentwicklung genutzt werden. Sie implizieren, dass zum jewei-

gen Anwendungszeitpunkt moderne Technologien in Erwägung gezogen werden, um das Prinzip bestmöglich zu erfüllen. Die Prinzipien können neben der Statuskontrolle zur Zieldefinition, zur Abgrenzung eines Innovationsprojekts, zur Ideenfindung und zur Evaluierung von Konzepten genutzt werden.

Phasen 4 bis 6: Entwicklung, Test und Realisierung

Wie kann die Digitalisierungsstrategie in Projekten effizient und kundennah umgesetzt werden?

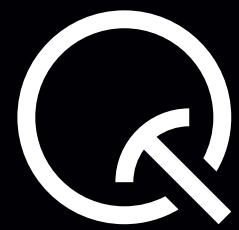
Die in den ersten Phasen entwickelten Ideen werden in der vierten Phase zu Konzepten ausgearbeitet. Gleichzeitig werden Ideen kombiniert, ergänzt und auf Sinnhaftigkeit überprüft.

In diesem Zusammenhang erfolgt auch die bedarfsmäßige Priorisierung der unterschiedlichen Konzepte. Der Fokus hierbei ist eine technologisch effektive Maßnahmenentwicklung, ein konkreter Umsetzungsplan sowie ein Konzept für die Testphase. In Phase 5 wird ein Prototyp fertiggestellt und mit den Kunden getestet, um Erfahrungswerte zum Innovationsvorhaben zu sammeln.

Hieraus ergeben sich weitere Erkenntnisse zur Funktionsfähigkeit und Akzeptanz der Lösung. In Phase 6 wird das Feedback genutzt, um die Entwicklung zu verbessern und letztendlich die Realisierung der Dienstleistung oder des Prozesses in Form einer Markteinführung oder einer internen Implementation der Innovation einzuleiten.

Das Modell ergibt eine effiziente Methode zur digitalen Transformation. Anhand festgelegter Recherche- und Dokumentationsvorgänge und der Anwendung der Digitalisierungsprinzipien kann ein kreativer Arbeitsprozess eingeleitet werden. Die Prinzipien des Modells bilden ein Spielfeld, auf dem sich die Beteiligten in der Kreativphase bewegen können.

Zudem wird das gesamte Projektteam auf ein visionäres Arbeiten eingestellt, was eine Erleichterung für das Projektmanagement bedeutet und die Leistung des Projektteams steigert. Mit der gezielten Analyse externer und interner Faktoren soll jedes Team mobilisiert werden können, die digitale Transformation selbst anzugehen. ■



QUALITY MINERS

CAQ by Pickert



Maßgeschneiderte CAQ-Software

Kostenlose Analyse

- 1 Fordern Sie Ihre kostenlose Analyse an unter: quality-miners.de/dig
- 2 Gemeinsam untersuchen wir Ihre Qualitätsprozesse
- 3 Sie erhalten Ihr individuelles Konzept mit klaren Handlungsempfehlungen

digging for quality.
together.